

الدكتور علي السامي

# إدارة السلوك الإنساني



مكتبة الإدارة الجديدة

# إدارة السلوك الإنساني

الأستاذ الدكتور

**عليّ السامي**

أستاذ الإدارة - كلية التجارة

جامعة القاهرة

رئيس الجمعية العربية للإدارة

دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع  
القاهرة

**دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع**  
**شركة ذات مسئولية محدودة**

المطابع ١٢ ش نوبار لاطرغلى - القاهرة ت: ٣٥٤٢٠٧٩  
المكتبة } ١ ش كامل صدقى الفجالة - القاهرة ت: ٥٩٠٢١٠٧  
٣ ش كامل صدقى الفجالة - القاهرة ت: ٥٩١٧٩٥٩





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## المحتويات

\* مقدمة

٩

١٥	١ - الوحدة الأولى :	تنمية الموارد البشرية أساس الميزات التنافسية
٣١	٢ - الوحدة الثانية :	حقيقة الإدارة في منظمات الأعمال .
٥١	٣ - الوحدة الثالثة :	الملامح العامة للإدارة الجديدة .
٧٥	٤ - الوحدة الرابعة :	منظمة الأعمال ... نظام متكامل .
٩٥	٥ - الوحدة الخامسة :	الأهمية الكبرى للموارد البشري .
١١٣	٦ - الوحدة السادسة :	المشكلة السلوكية في منظمات الأعمال .
١٢٧	٧ - الوحدة السابعة :	الدراسة العلمية للسلوك الإنساني .
١٤٥	٨ - الوحدة الثامنة :	الإدراك Perception .
١٦٧	٩ - الوحدة التاسعة :	الاتجاهات Attitudes .
٢١٥	١٠ - الوحدة العاشرة :	الدافعية Motivation .
٢١٥	١١ - الوحدة الحادية عشرة :	التعلم Learning .
٢٣٣	١٢ - الوحدة الثانية عشرة :	إتخاذ القرارات Decision Making .
٢٤٧	١٣ - الوحدة الثالثة عشرة :	استثمار القوة الذهنية .
٢٩٣	١٤ - الوحدة الرابعة عشرة :	تحليل السلوك الإداري .
٣٦٩	١٥ - الوحدة الخامسة عشرة :	القيادة الإدارية .
٣٨٩	الملاحق .	
٤١٥	المراجع .	





## \* مقدمة :

تلعب منظمات الأعمال في العالم المعاصر دوراً بالغ الأهمية في مجالات استثمار وتنمية الموارد القومية لإنتاج السلع والخدمات وتحقيق احتياجات المجتمع ، ومن ثم إنتاج الثروة وخلق فرص العمل وتهئية الظروف المناسبة لانتقال المجتمع (وأفراده) إلى مستويات متعالية من النمو الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية.

ففي المجتمعات الرأسمالية يطبق نظام اقتصادي يقوم على أساس الحرية الاقتصادية ، وتفاعل قوى العرض والطلب وإعمال آليات السوق لتحديد قيم السلع والخدمات ، والحكم بالنجاح أو الفشل على المبادرات التي يقوم بها الأفراد والجماعات في مجالات الأعمال . وتكون « منظمة الأعمال » سواء اتخذت شكل شركة فردية أو شركة أموال ( مساهمة ) هي أساس النظام الإنتاجي في تلك المجتمعات ، ويكون لها تأثير واضح في اتجاهات السوق ، ومعدلات النمو والحركة الاقتصادية .

ومع انتشار الأفكار الداعية إلى حرية التجارة ، والأخذ بنظم اقتصاد السوق ، بدأت منظمات الأعمال تنهض بدور أكبر في المجتمعات التي كانت تسير على نهج اقتصادي مركزي يعتمد على ملكية الدولة لوسائل الإنتاج ، ويباشر النشاط الإنتاجي بآليات ومعايير إدارية لا تتفق مع حقائق السوق .

ثم كانت حركة الخصخصة Privatization أو نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص سبباً إضافياً في لفت الأنظار إلى الدور المهم الذي تقوم به منظمات الأعمال في اقتصاد الوطن ، وضرورة العمل على رفع كفاءتها وتحسين أساليب إدارتها ، وإخضاعها لمعايير التقويم السليمة .

ومع تزايد المنافسة العالمية ، واشتداد الصراع على الأسواق ، وتسارع معدلات التنمية التكنولوجية والمبتكرات التسويقية ، انصب الاهتمام على دراسة أنجح السبل الكفيلة بتحسين كفاءة منظمات الأعمال وزيادة قدرتها التنافسية . وانتشرت مفاهيم أساسية حول أهمية تطبيق نظم « إدارة الجودة الشاملة » ( TQM ) وضرورة إعادة بناء وتصميم منظمات الأعمال أو ما يسمى « إعادة الهندسة » Reengineering ، كما ازداد التركيز على ضرورة التطوير المستمر في كل مجالات وعناصر المنظمة ، أو حسب التعبير الياباني KAIZEN ، واتجه البعض إلى التأكيد على أهمية تصغير حجم منظمة الأعمال ، لتكون أقدر على المنافسة وسرعة الحركة والتوافق مع الأوضاع المتغيرة Downsizing ، كما نادى الكثيرون بأهمية التحديث المستمر لأساليب وطرق العمل بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات Information Technology .

ورغم تعدد الآراء ، واختلاف المداخل المقترحة لتحسين كفاءة منظمات الأعمال وتطوير أساليبها ، فقد اتفق الجميع على أهمية عنصر معين يعتبر هو الأساس في نجاح أو فشل منظمة الأعمال . ذلك العنصر هو « الإنسان » أو المورد البشري ، فالإنسان هو القاسم المشترك في مجالات العمل بالمنظمة ، وهو الأساس في تنفيذ أي تطوير أو تحديث ، ويتوقف عليه نجاح أو فشل أي تخطيط أو تنظيم . ومن هنا كان التركيز على أهمية المورد البشري والعناية بتطويره وتنميته كأساس في تطوير المنظمة ذاتها . وحين يذكر العنصر البشري فإن محل الاهتمام في الوقت الحديث هو ما يصدر عن هذا الإنسان من تصرفات وأفعال يكون لها تأثيرها على اتجاهات العمل ونتائجه في منظمة الأعمال . ومن ثم ، فإن السلوك الإنساني هو محل الاهتمام من جانب خبراء وعلماء الإدارة الباحثين عن سبل تطويرها وتحديثها .

ويهدف كتابنا هذا إلى تدارس موضوع السلوك الإنساني في منظمة الأعمال بأسلوب يختلف عما درجنا عليه سابقا حين تناول موضوع السلوك الإنساني أو العلوم السلوكية . إن محل التركيز في دراستنا هذه هو وضع السلوك الإنساني في مكانه الصحيح داخل إطار منظمة الأعمال ، والبحث في التأثيرات المتبادلة بينهما ، ومحاولة تحديد العناصر الأكثر

فعالية في التأثير على السلوك الإنساني لتوظيف واستثماره في تحقيق أهداف المنظمة ، أي تحويله إلى سلوك إيجابي وضمان استمراره على هذا النهج المعاون في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة ، وتقادي الآثار السالبة التي قد تنشأ حال اختلاف نمط السلوك الإنساني وتحوله إلى معادة ومناقضة أهدافها .

ويتبلور هذا المنطق في مفهوم « إدارة السلوك الإنساني » الذي اتخذناه عنواناً للطبعة الجديدة من كتابنا « السلوك الإنساني في منظمات الأعمال » حيث يعبر هذا المفهوم عن موقف إيجابي حيال السلوك الإنساني باعتباره أحد أهم الموارد التي تستثمرها الإدارة وتوظفها لتحقيق أهدافها ، ويشتمل مفهوم « إدارة السلوك الإنساني » على الجوانب المهمة التالية:

١ - أن الإدارة تحدد الأهداف التي تبتغيها من استثمار وتشغيل السلوك الإنساني في مواقف العمل المختلفة ، وذلك كما تحدد أهدافها من استخدام عناصر الإنتاج الأخرى (أهداف السلوك الإنساني).

٢- أن الإدارة تضع السياسات المناسبة مع طبيعة السلوك الإنساني ، و المساعدة على توجيه وترشيد التعامل معه لضمان الوصول إلى الأهداف المرغوبة ، ومن ثم لا تترك قضايا السلوك الإنساني دون قواعد منظمة أو معايير مرشدة لما يمكن أن تتخذه الإدارة من قرارات في شأنها . ( سياسات السلوك الإنساني ) .

٣ - أن الإدارة تخطط السلوك المستهدف ، وتضع المستويات و المعدلات والمعايير الواجب أن يصل إليها السلوك الإنساني الفعلي في الواقع ، ومن ثم فإن الأداء البشري يتم في إطار برامج وخطط تضعها الإدارة وتوفر مقومات تنفيذها سواء من خلال التعامل مع العنصر البشري مباشرة ( التدريب ، التحفيز ، تكوين وتعديل المهارات ) ، أو توفير الظروف والمقومات المساعدة للأداء البشري ( تخطيط السلوك الإنساني ) .

٤ - أن الإدارة تراقب وتتابع السلوك الإنساني ، وتقارن ما يحدث فعلاً بالسلوك المستهدف [ المخطط ] ، ثم تعمل على تحليل أسباب اختلاف السلوك الفعلي عن الأنماط والمستويات المستهدفة ، وتتخذ من الإجراءات ما يساعد على سد تلك الفجوة السلوكية . ( متابعة السلوك الإنساني ) .

٥ - أن الإدارة وهي تراقب وتتابع السلوك الإنساني تعتمد أيضاً إلى التقييم Evaluation والحكم على نتائج السلوك الفعلى ومدى اقترابها من النتائج التي تبتغيها الإدارة ، وبناء على ذلك التقييم تمنح الإدارة (أو تمنع) المزايا والمكافآت المختلفة والمتنوعة والمتناسبة مع قيمة السلوك المتحقق وفعاليته (تقييم السلوك الإنساني) .

وفي رأينا أن «إدارة السلوك الإنساني» بهذا المنطق هي عملية مستمرة ومتجددة تمثل في حقيقتها دورة معلوماتية متكاملة ، حيث تستفيد الإدارة من المعلومات المشاهدة عن السلوك في تخطيط ما يجب أن يكون عليه ، وذلك أخذاً في الاعتبار المتغيرات البيئية والتنظيمية وعلاقات الأفراد والجماعات داخل المنظمة .

إن «إدارة السلوك الإنساني» تبشر بأهمية الدراسة العلمية لمحددات السلوك وعناصره ، حتى يمكن استثمار تلك المعرفة في اختيار وسائل وأساليب التدخل الإداري لتعديل السلوك المشاهد ( الفعلى ) حتى يرقى إلى المستوى المستهدف والمحقق لغايات الإدارة ، ومن هنا تصبح « إدارة السلوك الإنساني » في حقيقتها تطبيقاً لمفاهيم ونتائج البحث والدراسة في العلوم السلوكية ، وتوظيف تلك المعرفة العلمية للتأثير على السلوك ( الأداء ) بما يحقق أهدافاً محددة .

وفضلاً عن مفهوم إدارة السلوك الإنساني ، فقد استحدثت هذه الطبعة الجديدة من الكتاب دراسة قصيرة عن أهمية استثمار العنصر البشري كأساس في بناء الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال بما يجعلها قادرة على مواجهة المنافسين واحتلال مكانة متميزة في الأسواق والمحافظة عليها . وتقع هذه القضية في قلب اهتمامات الإدارة المعاصرة التي تستشعر نتائج وتحديات المنافسة المتزايدة والناشئة عن تطورات العلم والتكنولوجيا ، والتوجه نحو العالمية Globalization وغيرها من التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية . وترى الإدارة المعاصرة الآن أن السبيل الوحيد لتحقيق مزايا تنافسية هي في استثمار القدرات البشرية وتوظيفها في التحديث والابتكار والتطوير المستمر للمنتجات وأساليب الإنتاج ، ومن ثم فإن السلوك الإنساني الإيجابي والفعال هو سبيل الإدارة إلى التميز والقدرة التنافسية الأعلى .

كذلك أضيف إلى هذه الطبعة من الكتاب دراسة «السلوك الإداري» وأنماط المديرين والمهارات الإدارية الأساسية باعتبار ذلك كله من الأدوات الفاعلة في التأثير على سلوك العاملين . وتعتبر هذه الدراسة تحديثاً لموضوع القيادة الإدارية .

ويحدونا الأمل في أن يكون الكتاب في صيغته الجديدة أفعال في عرض موضوع السلوك الإنساني وتأثيره في منظمات الأعمال ومداخل التعامل معه لتوظيفه فيما يحقق أهداف الإدارة والمنظمة .

وعلى الله قصد السبيل .

**أ.د. علي السلمي**

الجزيرة - أغسطس ١٩٩٧ م .



## الوحدة الأولى

تنمية الموارد البشرية أساس الميزات التنافسية

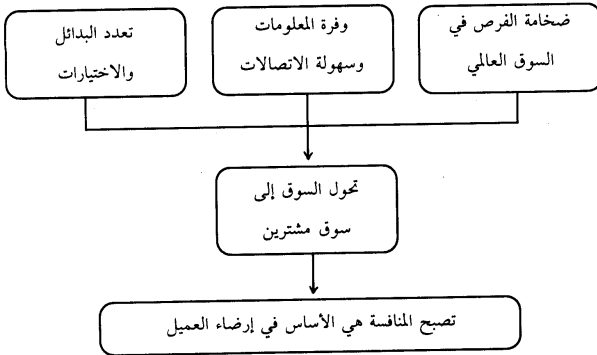




## التنافسية .... سمة العصر

أفرزت المتغيرات والتحولات في عالم اليوم ظروفًا جديدة أدت إلى .....

- إسقاط القيم والمفاهيم والأساليب التي اعتادتها الإدارة في السابق .
- انهيار وتصعد الضمانات التي كانت تحتمي بها الإدارة في تعاملاتها .
- انهيار مفهوم ( الحيز ) أو النطاق الذي اعتادت الإدارة العمل داخله ، وأصبح العالم كله مجالًا لعمل الإدارة .
- لم يعد الوقت قيداً على الإدارة بل أصبح مورداً تستثمره .
- لم تعد المزايا النسبية للمنشآت أو الدول كافية لتحقيق التفوق في ظل النظام الاقتصادي الجديد في العالم والذي يتميز بما يلي :



- إن النتائج الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي الانفتاح .. التحرر .. المرونة .. التواصل .. ومن ثم المنافسة .

- وفي عالم اليوم يتوقف مصير منشأة الأعمال وما تحقّقه من أرباح ونتائج على ما يتوافر لها من قدرات تنافسية . . تصل بها إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين بتحقيق قيم Values ومنافع للعملاء أعلى من المنافسين .
- تتكون القدرات التنافسية للمنشأة بالتصميم والتخطيط والإعداد لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها إلى منافع أعلى للعملاء وتميز واختلاف عن المنافسين .
- والمصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال في منشأة الأعمال .

والقدرة التنافسية Competitive Advantage هي :

مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والمزايا التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين :

- إنتاج قيمة ومنفعة أعلى للعميل Customer Value
- تميز واختلاف عن المنافسين Competitor Differentiation

### نماذج القدرات التنافسية :

- Quality - الجودة الأعلى
- Speed - الوقت الأقل في الإنتاج والتسليم للعميل
- Care - العناية بالعملاء
- Flexibility - المرونة في نظم الإنتاج
- Supplier - Management - العلاقات الأكفأ مع الموردين

ويتحقق عنها إنتاجية أعلى ، ووقت أقصر في الأداء ، ورضا العملاء .

## تشكل القدرة التنافسية الكلية للمنظمة من :

- نظم المعلومات والاتصالات الفعالة

قدرة معلوماتية

- التنظيم الشبكي المرن القائم على أساس

معلوماتي والمنفتح والمتفاعل مع البيئة

قدرة تنظيمية

- السلعة أو الخدمة ذات المواصفات التي ترضي العملاء

قدرة إنتاجية

- الخدمات التي تقدم للعملاء

قدرة تسويقية

- الطاقة الذهنية المبدعة للمورد البشري

قدرة بشرية

- القيادات المتفوقة ذات الرؤية والالتزام والابتكار

قدرة قيادية

- إن الهدف الأساسي من بناء القدرة التنافسية أن يتحقق للمنظمة

ميزة تنافسية

تتمكنها من الوصول إلى السوق المستهدف بكفاءة وفعالية تتفوق بهما على

المنافسين الحاليين وتعوق دخول المنافسين المحتملين

ولابد للمنظمة أن تبحث في كيفية اكتساب الميزة التنافسية والعوامل المحددة لها .

## نظام تكوين وتنمية القدرة التنافسية

يمكن تصور عملية تكوين القدرة التنافسية للمنظمة على أنها نظام مقترح به مدخلات أهمها المورد البشري المتفوق، وأنشطة تعتمد أساساً على السلوك الإنساني وأداء المورد البشري. ومن ثم تتحدد المخرجات أى القدرة التنافسية.



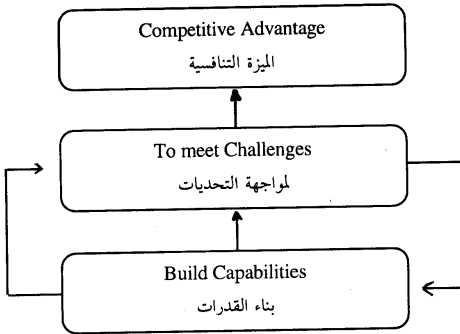
## بعض المفاهيم الأساسية حول القدرة التنافسية

إن تكوين القدرة التنافسية ليس مجرد أن تعمل أكثر ، أفضل ، أسرع من المنافسين ... بل الأهم أن تختلف وتتميز عن المنافسين

Not to do more, better, faster, .... but to do

DIFFERENTLY

إن القدرة التنافسية النهائية Ultimate هي تكوين القدرات الذاتية للمنظمة وتحقيق الريادة فيها وتوظيفها لمواجهة تحديات واضحة أسرع من المنافسين .



وفي نفس السياق فإنه لا يكفي أن تحقق المنظمة قدرة تنافسية بل الأهم أن تحافظ عليها .

ثمة عنصر أساسي في تحقيق القدرة التنافسية هو .. تهيئة المناخ بمنظمة الأعمال ليحايي الابتكار والتجديد Creativity & Innovation وذلك بتيسير مصادر المعرفة .

## كيفية المحافظة على الميزة التنافسية :

تحافظ المنظمة على ميزاتها التنافسية من خلال :

- مواصلة البحث والتطوير للوصول إلى منتجات أفضل ، أحدث .. أكفأ ..  
(لزيادة المكون المعلوماتي في السلعة) .
- مواصلة البحث والتطوير للوصول إلى أساليب إنتاج أكفأ وإنتاجية أعلى .
- الكشف عن سلع جديدة مرافقة للسلعة الأصلية Complementary Products
- تقديم خدمات جديدة مصاحبة للسلعة .
- البحث عن مصادر جديدة للتميز والاختلاف عن الآخرين (الابتكار والتجديد) .

التميز في أي أو كل أنشطة المنظمة وتطوير أساليب تعاملها مع السوق وطرق  
توصيل منتجاتها وخدماتها للعملاء

## الموارد البشرية الفعالة ... أساس القدرة التنافسية

- الموارد البشرية بالمنظمة (على كل المستويات) هي مصدر الأفكار والأداة الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية .
- المشاركة الفاعلة للعقل البشري والطاقات الذهنية للموارد البشرية في منظمات الأعمال هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكارية وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء .
- تشترك كل عناصر ومصادر تكوين القدرة التنافسية في اعتمادها الرئيسي على البشر (أفراد وجماعات) .
- قد يتوافر لمنظمة ما مزايا نسبية من نوع (الموقع المتميز، تسهيلات ائتمانية، براءات اختراع، وكالة عن شركات كبرى، ...) ، ولكنها بدون العنصر البشري الكفاء تظل غير ذات قيمة، ويتوقف تحويلها إلى قدرات تنافسية مؤثرة على توافر العنصر البشري الكفاء .

يشارك المورد البشري في صنع القدرة التنافسية وكذا في نتائجها

SHARED PAIN, SHARED GAIN

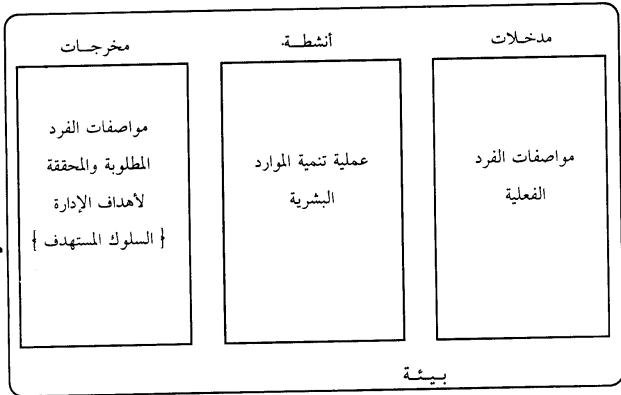
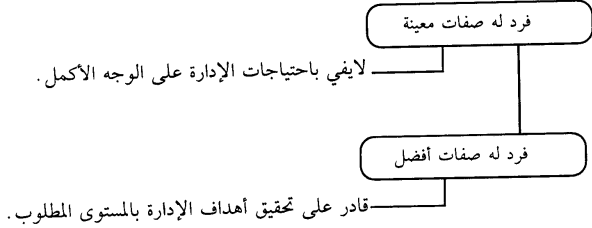
- وتتحقق المشاركة الفعالة للمورد البشري في تحقيق الميزات التنافسية للمنظمة من خلال اعتماد الإدارة للأسس والمبادئ التالية :
- إن تنمية الموارد البشرية عملية متكاملة ومتصلة تبدأ بتوصيف الوظيفة وتستمر مادام الفرد قائما بالعمل .
  - أهمية تكوين مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه ممارسات الإدارة في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المنظمة ، وأن تتكامل تلك السياسات في إستراتيجية شاملة تكون جزءاً عضوياً في الإستراتيجية العامة للمنظمة .



- إن الهدف الرئيسي لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية هو تعظيم العائد على الاستثمار البشري .
- تتكون المهارات البشرية المطلوبة لتحقيق القدرة التنافسية بناءً على دراسة وتخطيط هادف .
- تختلف مداخل الإدارة في التعامل مع الموارد البشرية ، وأفضلها ما يعتبرها شريكاً في المسؤولية والإنتاج .

## الإطار العام لتنمية الموارد البشرية

تتمثل عملية التنمية البشرية (تنمية الموارد البشرية) في النظام التالي :



تهدف استراتيجية تنمية الموارد البشرية إلى ضمان التوافق بين :

- خصائص ومهارات الأفراد .
- متطلبات الوظائف والأعمال .

- خصائص المناخ ومتطلبات السوق بما يحقق العائد الأمثل من الاستثمار البشري وفقاً للمعادلة :

$$\frac{\text{القيمة المضافة بواسطة الموارد البشرية}}{\text{تكلفة المورد البشري}} = \text{العائد على الاستثمار البشري}$$

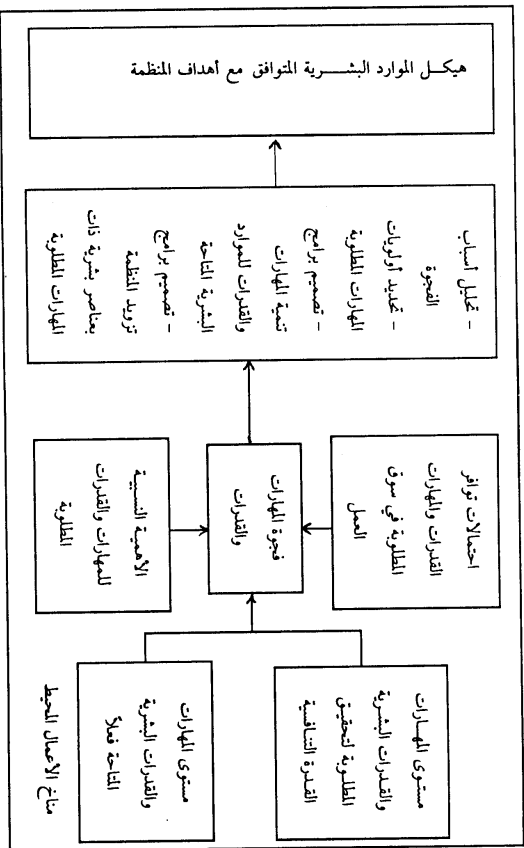
المدخل الإيجابي لتعظيم العائد على الاستثمار البشري هو إطلاق الطاقات البشرية لتعظيم القيمة المضافة بالنسبة للتكلفة

- \_\_\_\_\_ التركيز على تكوين المعارف والمهارات والقدرات المناسبة .
- \_\_\_\_\_ التركيز على بناء نظم أداء عالية الكفاءة [ إدارة السلوك البشري ] .  
وتحقيق الانسجام بين مطالب الفرد ومطالب المنظمة .
- \_\_\_\_\_ تخفيض تكلفة الموارد البشرية دون المساس بإنتاجيتهم .
- ويبين الشكل التالي النظام المتكامل لتكوين المهارات البشرية .

### المهام الأساسية لتطوير استراتيجية تنمية الموارد البشرية :

- البحث عن المدخل الإيجابية لسد الفجوات السالبة [ قصور السلوك عن المستهدف ] وتعديل أو استثمار الفجوات الإيجابية [ تفوق السلوك الفعلي عن المستهدف ] .
- تخطيط الأداء [ السلوك ] البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات العمل حالياً ومستقبلاً .
- تخطيط أساليب وآليات ومحفزات لتعظيم العائد من الاستثمار البشري .
- التوفيق المستمر بين سياسات ونظم الموارد البشرية ، وسياسات ونظم القطاعات الأخرى في المنظمة .

## نظام تكوين المهارات البشرية المحققة للسلسلة للفعال :



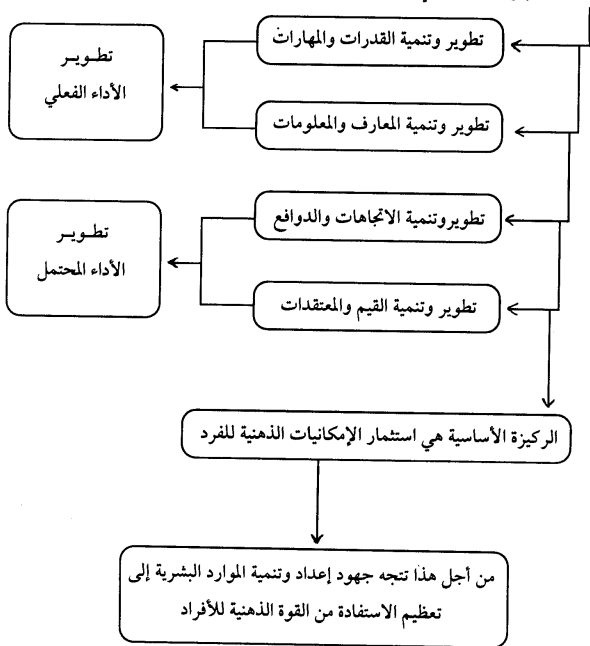
- توفير فرص العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية للأفراد في حل مشاكل المنظمة وتطوير أوضاعها واستثمار طاقاتهم الفكرية والذهنية .

ونظرا لأهمية المورد البشري [ السلوك الإنساني ]

← وحيث تستطيع الإدارة التأثير فيه . . . . فإنها

تحاول تطويره وتنميته .

مجالات تطوير المورد البشري



## خلاصة

تعرض هذه الدراسة لآثار المتغيرات على الإدارة وتركز على ما يلي :

- ١ - عدم ملائمة الأفكار والمفاهيم الإدارية السابقة للظروف المعاصرة .
- ٢ - نتيجة لضخامة الفرص في السوق العالمي ، ووفرة المعلومات وسهولة الاتصالات ، تعددت البدائل أمام المستهلك واشتدت المنافسة بين المنتجين .
- ٣ - لكي تبقى المنظمة في السوق لا بد لها أن تتميز على المنافسين ، ولا يتحقق هذا التميز إلا من خلال جهود للبحث والتطوير ؛ لتحقيق قيم ومنافع أعلى للمستهلك بما يؤدي إلى إقباله على التعامل مع المنظمة دون المنافسين .
- ٤ - لانتشأ القدرات التنافسية من فراغ ، ولكنها تتكون بفضل العمل الشاق والجهد والابتكار والفعالية ، وجميعها أساسها .. العمل البشري المتميز .
- ٥ - السلوك الإنساني الفعال والإيجابي هو أهم مصادر تكوين القدرة التنافسية للمنظمة ، ومن ثم تتأكد أهمية دراسة السلوك والبحث في السبل السليمة للتأثير فيه بما يحقق أهداف المنظمة .



## الوحدة الثانية

حقيقة الإدارة فى منظمات الأعمال





### ● أهداف الوحدة ومحتوياتها :

تهدف هذه الوحدة إلى تركيز أهم المعلومات والحقائق عن طبيعة الإدارة في منظمات الأعمال ، ومحاولة استخلاص آثار السلوك الإنساني في العملية الإدارية .

#### وتتناول الوحدة الموضوعات التالية :

- مجموعة التساؤلات الأساسية عن الإدارة .
- مفهوم النظام الإداري .
- علاقة الإدارة بالمجتمع .
- عناصر العملية الإدارية .
- النموذج الفكري الأساسي لشرح أهمية الإدارة .
- مظاهر الصعوبة في عمل الإدارة .
- المصدر الأساسي لمصاعب الإدارة (التغيير) .
- المأزق الإداري !

## الإدارة :

- ما هي ؟
- ما عناصرها ؟
- ما دورها ؟
- ما أهميتها ؟
- ما ملامحها الحالية ؟
- كيف نحكم عليها ؟
- ما أدواتها الرئيسية ؟

تلك أسئلة رئيسية يجدر البحث عن إجابات لها حتى يمكن لنا أن نواصل بحثنا عن حقيقة دور السلوك الإنساني في منظمات الأعمال . والسبب أن الإدارة بالدرجة الأولى هي «نشاط إنساني» يقوم به بشر من أجل تحقيق منافع وخدمات لبشر آخرين ، ويعتمدون في إنجاز تلك المهام على مجموعات من البشر لهم مهارات وقدرات واختصاصات متباينة .

### فالإدارة إذن

هي العمل الإنساني المنظم الهادف إلى تحقيق نتائج وأهداف قامت من أجلها منظمة الأعمال ، وذلك باستخدام طاقات وإمكانات العنصر البشري المتاح ، إلى جانب الموارد المادية والعنوية المكملة للدور البشري . وذلك في ظروف بيئية مادية واجتماعية محددة .

### وعناصر الإدارة

- العمل الإنساني المنظم لفئة المديرين .
- الأهداف والنتائج المرغوبة .

● الطاقات والإمكانات للمورد البشري .

● الموارد المادية والمعنوية .

● البيئة المادية والاجتماعية .

معنى هذا أن دارس الإدارة لا يمكنه تجاهل أي من تلك العناصر إذا أراد الوصول إلى فهمها بطريقة سليمة .

### دور الإدارة

هي العنصر المحرك لباقي العناصر في منظمة الأعمال . ومن ثم هي مصدر القيادة والتوجيه ، وهي وسيلة التنسيق والتكامل ، وأساس الرقابة والتقويم .

### النظام الإداري

يمكن التعبير عن «الإدارة» باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتكون من أجزاء ثلاثة رئيسية :

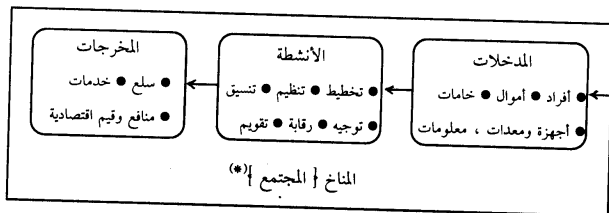
← **المدخلات** هي الموارد والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية التي تعتمد عليها الإدارة وتستخدمها لمباشرة أعمالها وتحقيق الأهداف المرغوبة .

← **الأنشطة** هي العمليات والإجراءات والوظائف التي تقوم بها الإدارة مستخدمة الموارد المتاحة من أجل تحقيق نتائج وأهداف تسعى إليها المنظمة .

← **المخرجات** هي النتائج أو الأهداف التي قامت من أجلها منظمة الأعمال ، وتحمل الإدارة مسؤولية تحقيقها . وتتمثل في النهاية في السلع والخدمات التي تقدم للعملاء في الأسواق ، والعوائد التي تتحقق لأطراف المنظمة من أصحاب رؤوس الأموال والعاملين بها .

يوجد النظام الإداري في بيئة مادية واجتماعية محددة يستمد منها المدخلات ، ويوجه إليها المخرجات .

ويصور الشكل التالي مفهوم النظام الإداري



• إن مسؤوليات الإدارة الأساسية بالنسبة لأجزاء النظام الثلاثة تتبلور في :

#### المدخلات :

- الكشف عن المدخلات المتاحة [ والممكنة ] .
- توفير الاحتياجات المناسبة .
- توفير المدخلات المناسبة بالجودة المناسبة وفي التوقيت السليم .
- توظيف المدخلات والحصول على أقصى إنتاجية لها .
- صيانة المدخلات وتنميتها [ بالنسبة للمدخلات القابلة لإعادة الاستخدام ]

#### الأنشطة :

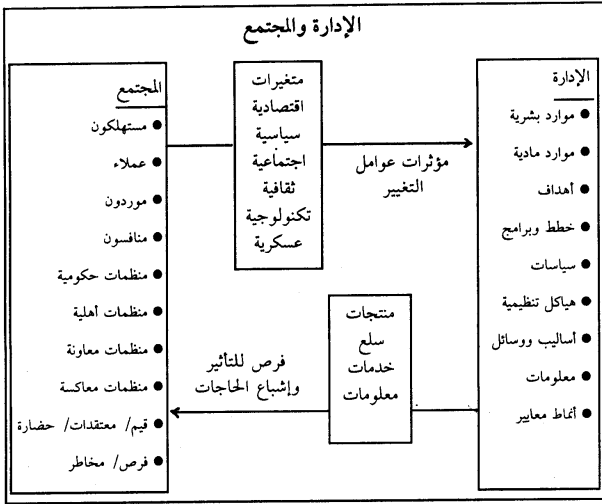
- تخطيط الأنشطة من حيث التوقيت والأساليب المناسبة .
- توفير المتطلبات المناسبة لتنفيذ الأنشطة حسب البرامج المحددة .
- ضبط حركة الأنشطة لتحقيق التجانس والتوازن بينها .

(\*) يمثل المناخ أحد العناصر الأساسية في النظام الإداري وتقوم بينهما علاقات أساسية .

- تقويم الأنشطة والعمل على تصحيح المسار وتطوير الأداء .

### المخرجات :

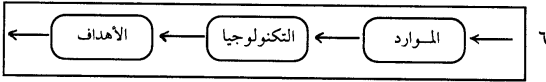
- تحديد المخرجات المستهدفة [ التي تحقق رغبات العملاء ] .
- تيسير وصول المخرجات إلى الفئات الراغبة فيها [ تسويق المخرجات ] .
- تطوير وتحسين المخرجات .



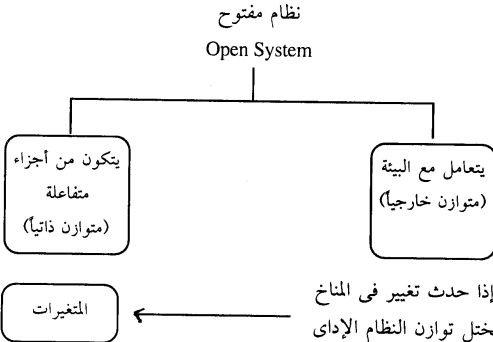
هل تبينت العلاقة بين الإدارة والمجتمع ؟ وما أهميتها ؟

## النموذج الفكري للإدارة

- ١ . تحاول الإدارة تحقيق أهداف الربح ، النمو والاستمرار . **الأهداف**
- ٢ . تعمل الإدارة في إطار محيط تكتسب منه أهدافها ، وتصدر إليه إنتاجها **المناخ**
- ٣ . تستخدم الإدارة موارد مستمدة من المناخ المحيط . **عملية الإدارة**
- ٤ . تعتمد الإدارة على تكنولوجيات **التكنولوجيا**
- ٥ . يتوقف نجاح الإدارة على توافقها مع المناخ ، وتوافق التكنولوجيا مع المناخ أيضا . **التوافق**



في الشكل السابق تبدو «الإدارة» على هيئة :



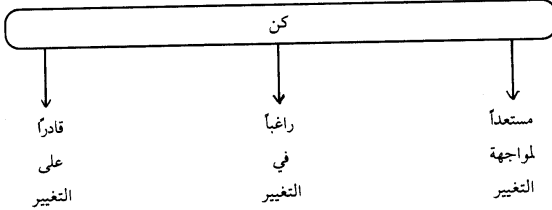
المتغيرات عامل مهم يخل بتوازن النظام الإداري

٨ . بالتالي تسعى الإدارة إلى

استعادة التوازن

على الإدارة أن تحول التغيير من مشكلة  
غير مرغوب فيها إلى عنصر إيجابي  
مستثمر لصالح المنظمة

وتعمل الإدارة الناجحة وفقاً للمبدأ التالي :



أهم مسببات التغيير

- التطور التكنولوجي .
- ضغط السوق من أجل الجودة والتحسين .
- المنافسة .



### محاور التغيير

● تحدث المتغيرات على محاور عديدة :

- جغرافية .
- عسكرية .
- اقتصادية .
- سياسية .
- ثقافية .
- علمية .
- تكنولوجية .

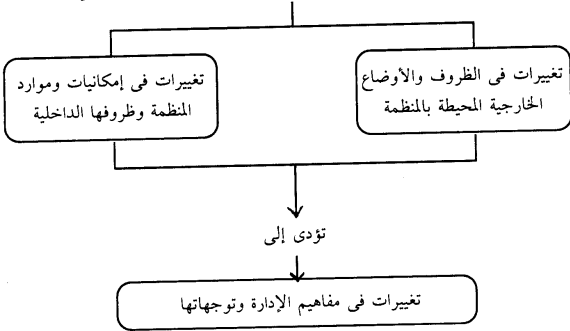
### أخطر المحاور هي المحور العلمي / التكنولوجي

● تختلف المتغيرات من حيث :

- المجال التأثيري [ محلية ، إقليمية ، عالمية ] .
- شدة التأثير [ شديد - ضعيف ] .
- شمول التأثير [ شامل - محدود ] .
- استمرار التأثير [ مستمر - مؤقت ] .
- نوع التأثير [ إيجابي - سلبي ] .
- التكرار [ متكررة - غير متكررة ] .
- التداخل [ متداخلة - مستقلة ] .

- أشكال التغيير :

تواجه الإدارة تدفقاً مستمراً من التغييرات يمكن تصنيفها أساساً في نوعين :

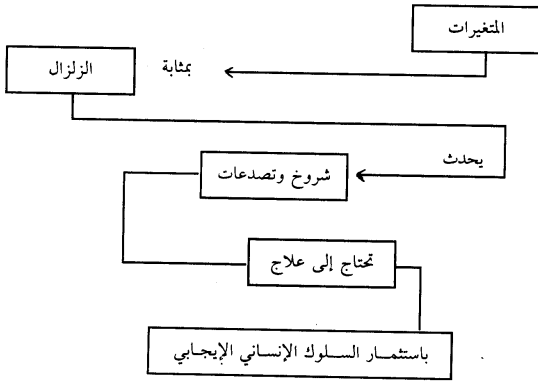


ومن أمثلة تلك التغييرات :

- ← حركة التخصيص (التخلص من الأصول).
- ← حركة تحرير الإدارة لزيادة قدرتها على المنافسة .
- ← حركة الجودة الكلية لضمان كفاءة وإنتاجية كل عناصر المنظمة

المطلوب من الإدارة  
لمواجهة تلك التغييرات

- التركيز على الاتجاهات المستقبلية وليس على التحولات الجزئية الآتية ، الأهم وليس المهم ، وأثر التغييرات على الموارد البشرية



### الإدارة والتغيير

- ما السمة الأساسية للعالم المعاصر ؟

إنه عالم متغير ... متغير ... متغير

ويقول البعض ...

إن التغيير هو الثابت الوحيد في عالمنا المعاصر !!!

- التغيير سمة العصر الحالي ..

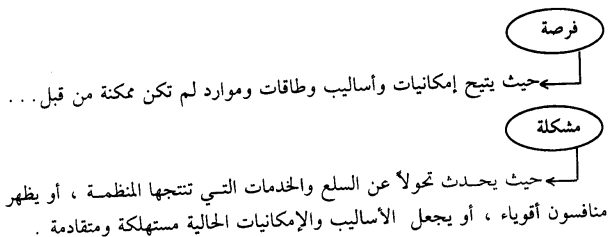
← تغيير في كل شيء .

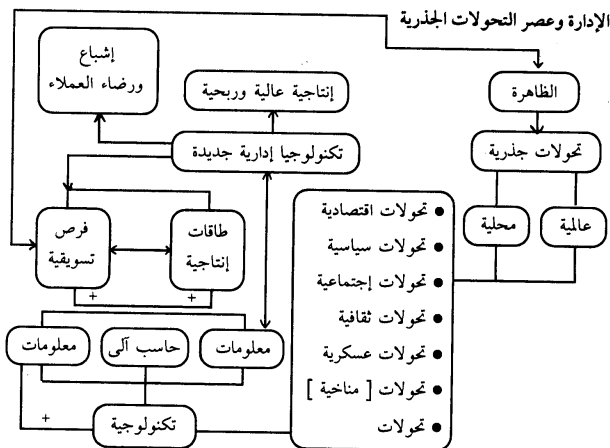
← تغيير في كل وقت .

← تغيير في كل مكان .

- التغيير يمس كل عناصر الإدارة ، ويؤثر في جميع المجالات بمنظمة الأعمال .
  - ← السوق الذي تعمل فيه .
  - ← المستهلك الذي تتعامل معه .
  - ← المواد ، الموارد ، البشر .
  - ← الأساليب والنظم .

- التغيير يمثل فرصة ومشكلة للإدارة :

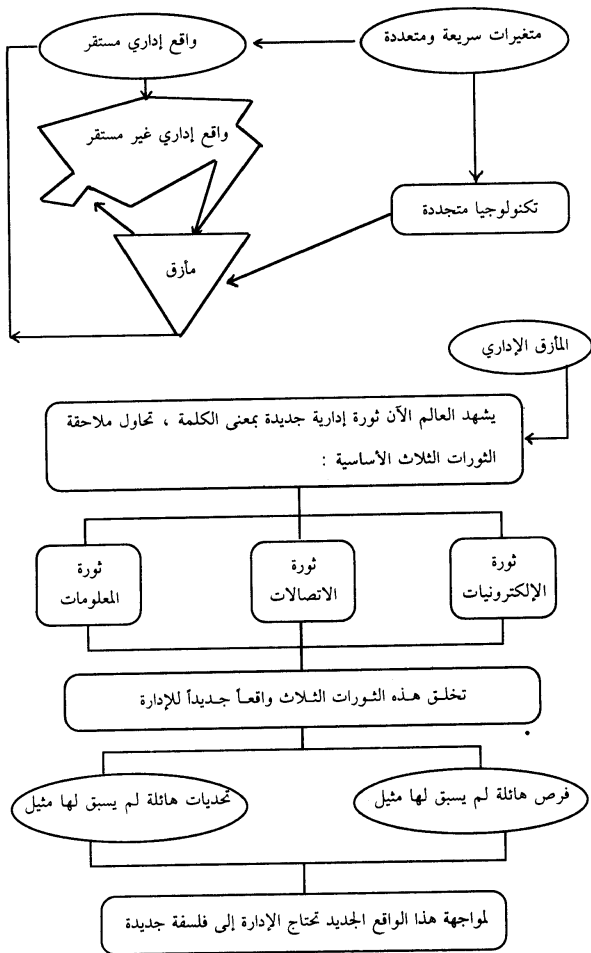




#### تغيير كل شيء حول الإدارة :

- ← التحول من التعامل في أسواق مغلقة ( محمية ) تتمتع فيها الإدارة بالأمن والاستقرار . . . إلى أسواق مفتوحة يتصارع فيها المنافسون .
- ← التحول من حالة التأكد النسبي ( الاطمئنان إلى النتائج ) . . . إلى حالة من عدم التأكد والمخاطرة .
- ← التحول من الأساليب والأنماط المتحفظة ( المجربة ) إلى الأساليب والأنماط المرنة والمتطورة باستمرار .

لذلك تواجه الإدارة في منظمة الأعمال مأزقاً مستمراً .



### استنتاج

- ← الإدارة هي فن التعامل مع التغيير .
- ← وظيفة الإدارة الرئيسية هي «إدارة التغيير» .
- ← التغيير لا يتم فجأة ... ولكن يحدث على مدى فترة من الزمن ، ومن ثم فإن التغيير في حقيقته هو تحولات تتراكم عبر الزمن ثم تبدو فجأة وكأنها وليدة اللحظة .

### المنطق الأساسي في إدارة التغيير

- ← الكشف عن الفرص والإعداد لاستثمارها .
- ← الكشف عن المعوقات والإعداد لتفاديها [ أو التعامل معها ] .
- ← الكشف عن نقاط القوة والعمل على توظيفها وتنميتها .
- ← الكشف عن نقاط الضعف والعمل على التخفيف منها أو علاجها .

### الإدارة تعمل على استعادة التوازن .

### خلاصة

- الإدارة وظيفة أساسية في العصر الحديث ، إذ تلعب الدور الأساسي في توظيف موارد المجتمع واستثمار إمكانياته المختلفة لتحقيق السلع والخدمات التي يحتاجها أفراد المجتمع .

الإدارة هي النشاط الإنساني المختص بتوظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة، والعمل على تنميتها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التي يرغبها المجتمع ، مع الأخذ في الاعتبار الظروف المحيطة .

## • والإدارة نظام متكامل ذاتياً ومتفاعل مع المناخ المحيط .

• ومهمة الإدارة الأساسية هي .. تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة [ المنشأة ، الشركة ... ] .

• وفي سبيل ذلك تبأشر الإدارة أنشطة [ تبذل جهداً وتنفق وقتاً ومالاً ... ] ، مستخدمة في ذلك الموارد المتاحة .

• مشكلة الإدارة الأساسية أن تعمل على تحقيق نوعين من التوازن :

• التوازن الذاتي [ أي توازن [ تجانس ] المخرجات مع الأنشطة والمداخلات ] .

• التوازن الخارجي [ أي التوازن بين المنظمة وبين المناخ المحيط ] .

• القاسم المشترك في عمل الإدارة ... هو اتخاذ القرارات

• فإن ما تصل إليه الإدارة من مفاهيم ، أفكار ، أهداف ، خطط ، برامج ، تنظيمات ... إنما يتبلور في النهاية في مجموعة من القرارات [ الاختيارات من بين البدائل المتاحة ] .

• تواجه الإدارة حالات متعددة من المتغيرات ، وتعمل الإدارة أساساً على مواجهتها من خلال العمل المنظم . إن إدارة التغيير هي اهتمام رئيسي للإدارة في منظمة الأعمال الحديثة .

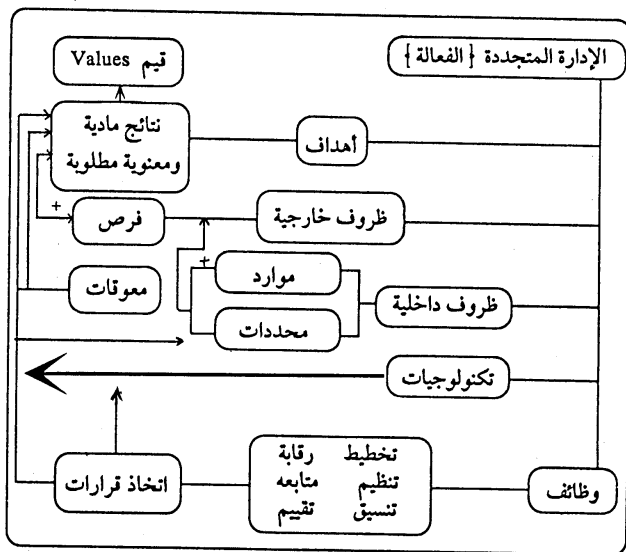
وظائف يجب مباشرتها في تكامل وانسجام .

توقعات ومطالب وضغوط [ من مصادر مختلفة ] .

مستويات علمية وتكنولوجية متطورة باستمرار وأخذة في التعقيد .

تلك هي العناصر التي يتكون منها عمل الإدارة . ومنها يمكن استنتاج أهمية العنصر البشري . فالإنسان وراء كل خاصية من تلك الخصائص ، والإنسان أداة الإدارة الحقيقية لمواجهة التوقعات والمتغيرات .





### أهم مظاهر الصعوبة في عمل الإدارة

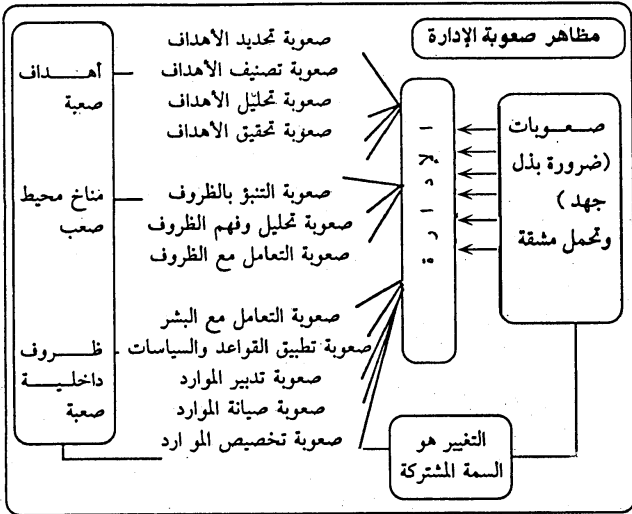
- صعوبة تحديد الأهداف والمحافظة على مستوى ما تحقق منها .
- صعوبة الظروف الخارجية .
- صعوبة الحصول على الموارد والإمكانيات وضمان استمرارها .
- صعوبة ملاحقة التطورات العلمية والتكنولوجية .
- صعوبة فهم وتفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به . وكذا صعوبة التحكم فيه والسيطرة عليه !!

من كل ما سبق يتضح أن الإدارة هي مهنة المهام الصعبة :

• السبب الرئيسي [ التغيير ]

• المهمة الأساسية للإدارة .. هي إدارة التغيير

وفي حقيقة الأمر إذا تأملنا قليلاً نكتشف أن الإنسان هو مصدر التغيير الأساسي سواء كان إيجابياً أم سلبياً . وكذلك تصبح المهمة الرئيسية للإدارة هي محاولة السيطرة على السلوك الإنساني من أجل ضمان تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة .



## أسئلة وتدريبات

- ١ . الإدارة نشاط إنساني هادف . ما رأيك في صحة هذه العبارة ؟ وما أهم الأسباب التي تدفع الإدارة عادة للاهتمام بالجانب الإنساني؟
- ٢ . تتكون الإدارة من عدة عناصر متفاعلة ومتداخلة . اعرض هذه العناصر مع توضيح العنصر الأكثر أهمية من وجهة نظرك.
- ٣ . تتخذ الإدارة شكل النظام المفتوح . ما هي أجزاء النظام الإداري ؟ وماهي أهمية هذا المفهوم في تفسير وتوجيه عمل الإدارة ؟
- ٤ . « الإدارة ظاهرة مجتمعية تنشأ في إطار المجتمع وتعمل في حدود ما يتوافر له من فرص وإمكانيات » علق على هذه العبارة.
- ٥ . تفل المتغيرات بتوازن الإدارة ، وبالتالي تسعى إلى استعادة هذا التوازن بأساليب مختلفة . بدراستك لمفهوم النظام الإداري ، ما الوسائل المتاحة للإدارة كي تستعيد توازن النظام ؟
- ٦ . « تمثل المتغيرات فرصة للإدارة وأيضاً مشكلة » علق على هذه العبارة.
- ٧ . الإدارة مهنة المهام الصعبة . لماذا ؟
- ٨ . « المهمة الحقيقية للإدارة الحديثة هي إدارة التغيير » علق على هذه العبارة.

## الوحدة الثالثة

الملاح العامة للإدارة الجديدة



## ● أهداف الوحدة ومحتوياتها :

تتعلق هذه الوحدة الدراسية بعرض أهم السمات التي تميز « الإدارة الجديدة » التي تطورت في السنوات الأخيرة بفعل المتغيرات الهائلة التي وقعت في العالم من سياسية واقتصادية إلى طفرات تكنولوجية ومبتكرات علمية غير مسبوقة . والعنصر الأساسي الذي تبرزه هذه السمات هو أهمية المورد البشري سواء كان في شكل « العملاء » أو الموردين « أو « أفراد الإدارة » في منظمة الأعمال ، أم العمال العاديين في مختلف مواقع العمل . إن الإدارة الجديدة بشكل أساسي هي « إدارة تؤمن بالإنسان » .

### وتتناول الوحدة الموضوعات التالية :

- ملامح الإدارة الجديدة .
- أساسيات الإدارة الإيجابية .
- نموذج الإدارة الجديدة .
- تأثير المتغيرات في عمل الإدارة .
- أساليب تعامل الإدارة مع المتغيرات .
- أدوات الإدارة في مواجهة المتغيرات .

إن الأخذ بالمنطلقات الفكرية الأساسية للإدارة المعاصرة والتعامل الإيجابي مع تطورات التكنولوجيا الجديدة والمتجددة والاستيعاب السليم لمنطق اقتصاديات السوق وعالمية النشاط الاقتصادي ، كل ذلك أنتج إدارة نشطة فعالة تتصف باللامح الأساسية الآتية :

· تسعى إلى التميز والتفوق

IN SEARCH OF EXCELLENCE

· تستوعب التكنولوجيا وتستثمر طاقاتها الخلاقة

TECHNOLOGY ORIENTED

· تسعى إلى إرضاء العميل وكسب تعامله المتكرر

CUSTOMER ORIENTED

· تعمل على اختيار الأسواق بعناية

MARKET NICHE

· تسعى إلى التغيير وتستشرف المستقبل

FUTURE ORIENTED

· تعمل على تنمية الإبداع والابتكار

INNOVATIVE & CREATIVE

· تؤمن بالإنسان وتوظف طاقته الفكرية

HUMAN RESOURCES BASED

· تتصف بالحركية والديناميكية وتأخذ بالمرونة وسرعة التكيف

DYNAMIC, FLEXIBLE, ADAPTIVE

· ترى الأمور في كلياتها وشمولها ولا تستغرقها الجزئيات والتفاصيل  
ولا تصرفها عن الهدف .

INTEGRATIVE AND GOAL ORIENTED

· تستخدم تكنولوجيا المعلومات إلى الحد الأقصى وتتبع النمط  
اللامركزي مع ترابط الكيانات في منظومة متفاعلة .

HIGHLY DECENTRALIZED BUT NETWORKED

· تستخدم منطق فرق وجماعات العمل المرنة وتتيح الفرص للمشاركة  
الفعالة للموارد البشرية .

PARTICIPATIVE & TEAMWORKING

· متحررة من القيود والمفاهيم التقليدية من حيث الزمان والمكان  
والمادة

ANY TME, ANY PLACE, NO MATTER

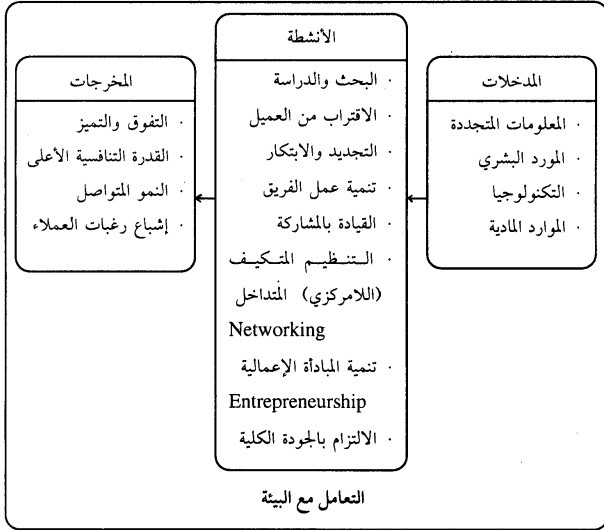
· منتبهة ويقتطع وقادرة على سرعة تحويل الموارد بحسب الظروف  
ALERT AND FLXIBLY RESOURCED

الإدارة الجديدة .. إدارة إنسانية

بالدرجة الأولى ، عمادها المورد البشري



## Proactive Management أساسيات الإدارة الإيجابية



وقد جاء التطور في الفكر الإداري وأساليب عمل الإدارة المعاصرة نتيجة لتأثير كثير من المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية التي تسارعت وتعاظمت خلال السنوات العشر الأخيرة .

ويوضح الشكل التالي نموذج الإدارة الجديدة ، كما تصور اللوحات في الصفحات التالية واقع الإدارة المعاصرة وانعكاسات المتغيرات عليها:

## نموذج الإدارة الجديدة

الإدارة الجديدة نظام مقترح Open System

مخرجات  
أنتاجية أعلى

أنشطة  
آليات جديدة

مدخلات  
فلسفة جديدة

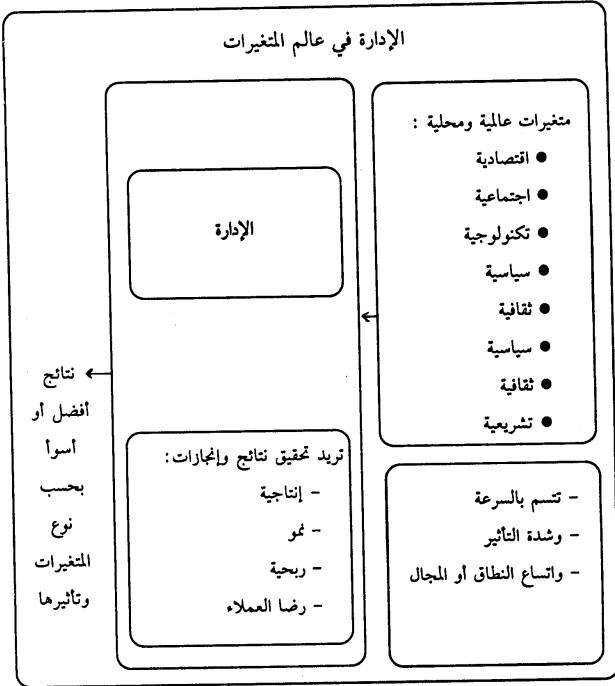
- سلع جديدة
- استخدامات جديدة
- مواد جديدة
- خدمات جديدة
- أسواق جديدة
- أساليب جديدة
- أرباح أعلى
- نمو متصل

- تنمية الابتكار
- تنمية روح رجل الأعمال في العاملين ، وتكوين فرق العمل ذاتية الإدارة.
- تنمية التحالفات
- تحطيم المركزية

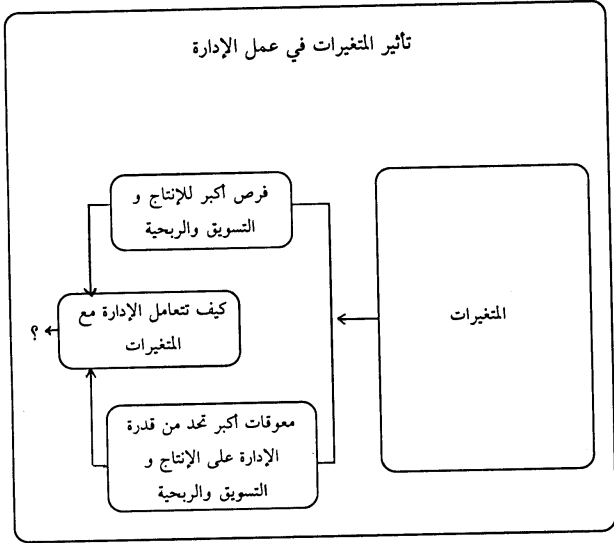
- المورد البشري دعامة وشريك العميل أولاً
- التطوير والتجديد
- التغيير حقيقة وليس إستثناء
- السوق هو الحكم
- التميز أساس النجاح
- قبول المنافسة والتحدي

في نطاق البيئة المتحركة والمتغيرة

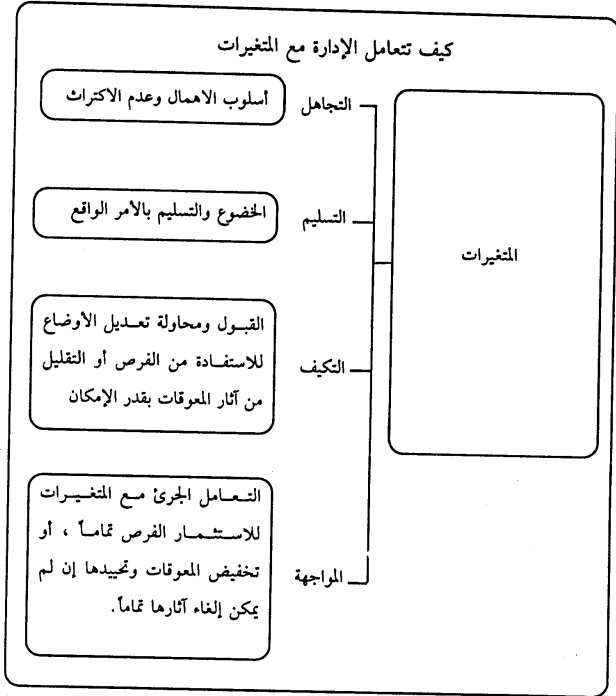
## ( اللوحة الأولى )



( اللوحة الثانية )



## ( اللوحة الثالثة )



●● أى الأساليب أفضل من حيث قدرتها على تحقيق أهداف الإدارة ؟

●● المواجهة [ السبيل الأفضل ]

●● التكيف [ أضعف الإيمان ].

●● التسليم [ خصير ].

●● التجاهل [ خصير جداً على الإدارة ].

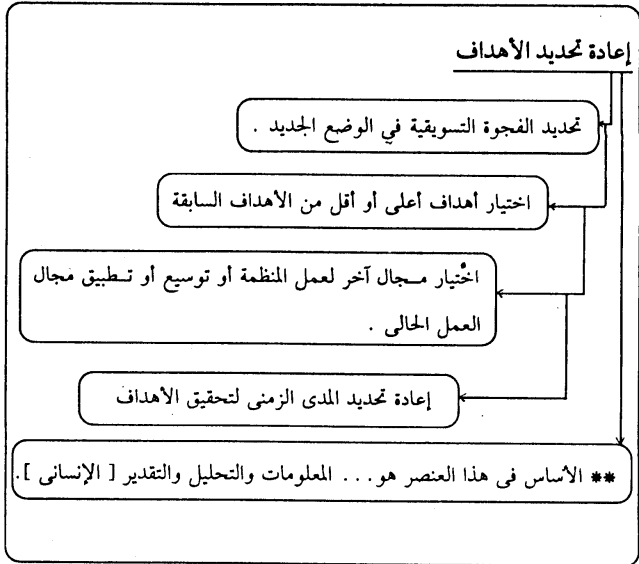
#### ( اللوحة الرابعة )

أدوات الإدارة فى مواجهة المتغيرات

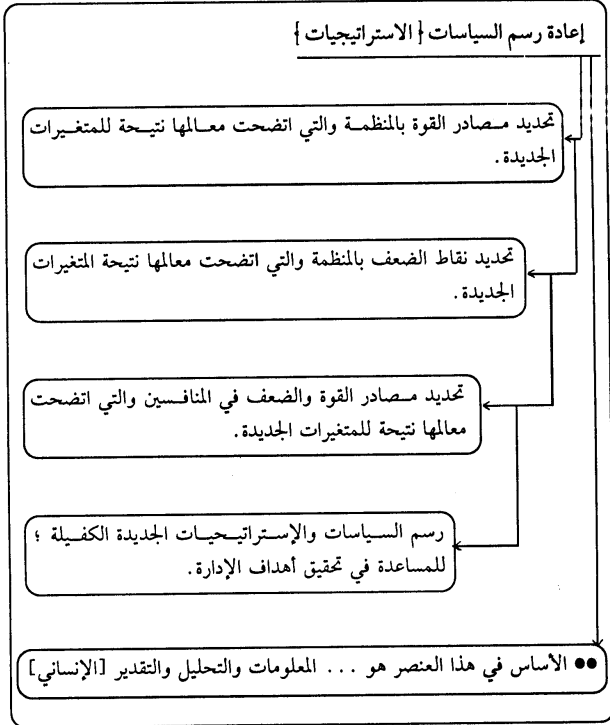
عادة تلجأ الإدارة فى مواجهتها للمتغيرات إلى أى من الأدوات التالية  
[بعضها أو كلها] :

- إعادة تحديد الأهداف .
- إعادة رسم السياسات ( الاستراتيجيات ) .
- إعادة صياغة البرامج والخطط .
- إعادة «التنظيم» .
- التطوير والابتكار .
- استخدام محفزات [ وسائل ترويجية مختلفة ] .
- تطوير وتنمية التكنولوجيات المستخدمة [ أساليب العمل ] .
- تطوير وتحديث الإمكانيات المادية [ الأجهزة والمعدات والمباني .. ]
- تطوير وتنمية المورد البشري .

## ( اللوحة الخامسة )

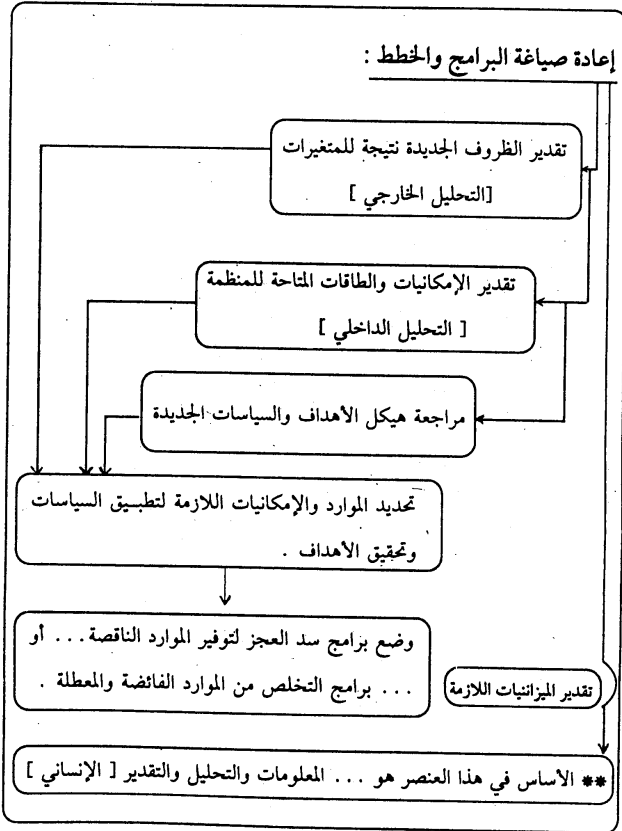


## ( اللوحة السادسة )

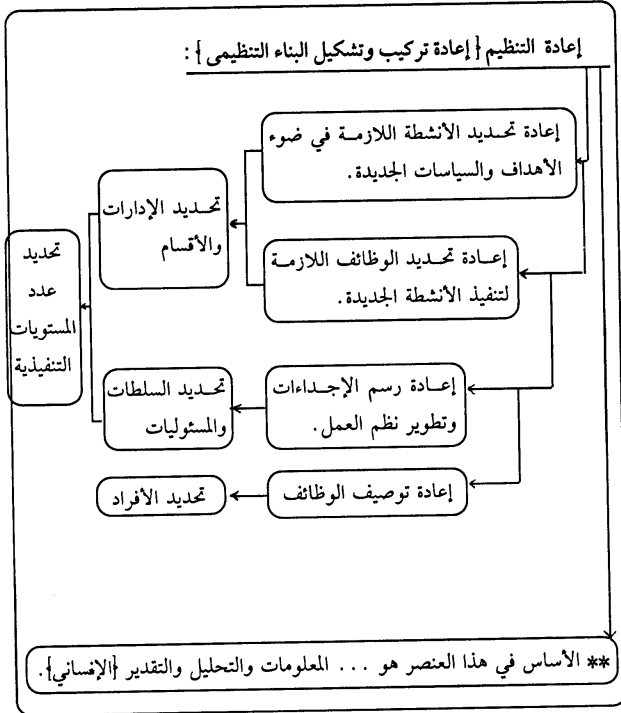




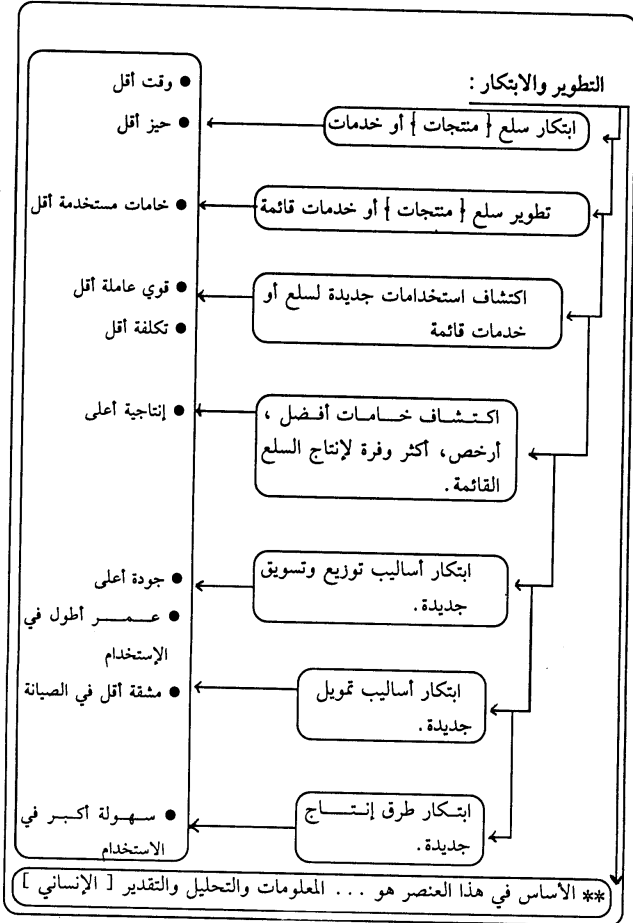
## (اللوحة السابعة)



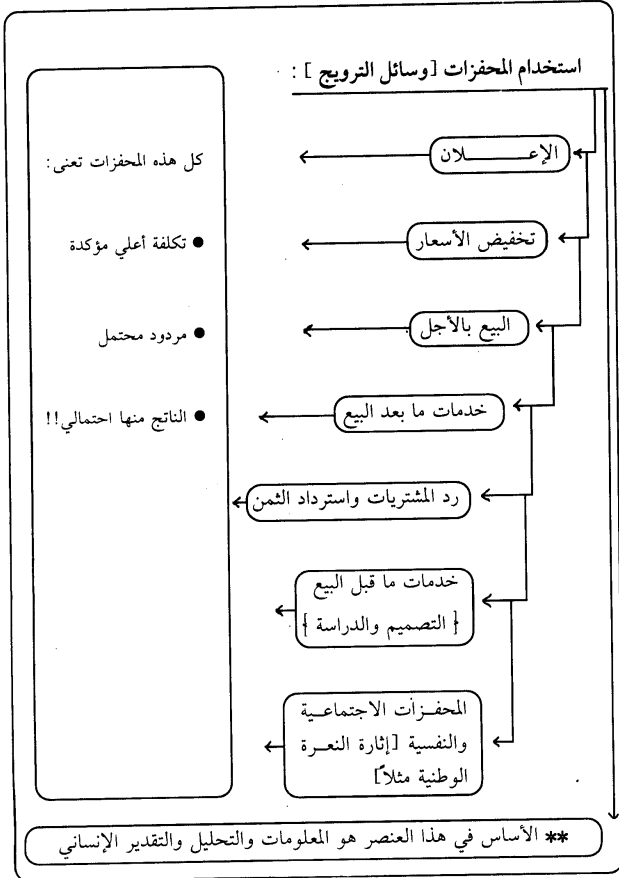
( اللوحة الثامنة )



(اللوحة التاسعة )



## ( اللوحة العاشرة )



( اللوحة الحادية عشر )

تطوير وتنمية التكنولوجيات المستخدمة:

{ تخليق مواد خام جديدة { أرخص وأوفر ، أكثر احتمالاً . . . . }

{ إنتاج آلات ومعدات وأجهزة أكثر قدرة علي الأداء  
{ أسرع ، أدق ، أقل تكلفة }

{ إنتاج طرق وأساليب جديدة { تقليل التدخل  
الإنساني ، أسرع ، أدق ، أكثر إنتاجية }

تصغير المنتجات وتقليل الحيز  
MINIATURIZATION

إعادة تشكيل واستخدام المخلفات  
RECYCLING

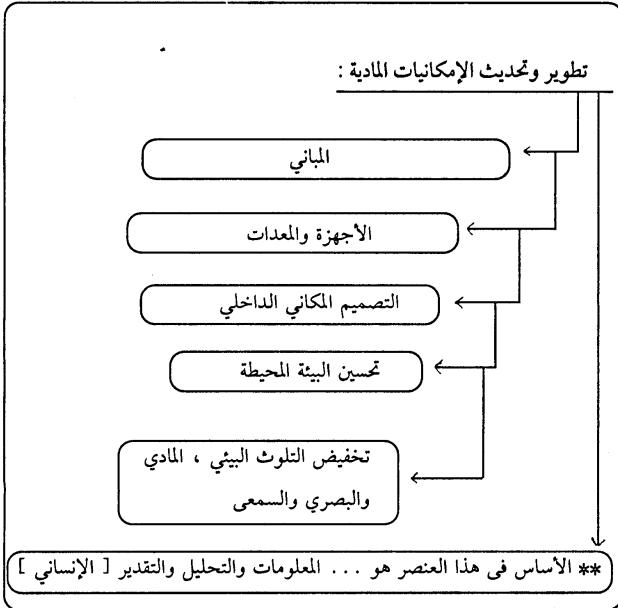
تسهيل وتبسيط الاستخدام  
USER FRIENDLY

{ تعدد وتداخل الوظائف للمنتج الواحد  
{ كاميرا التصوير بالفيديو وللعرض أيضاً }

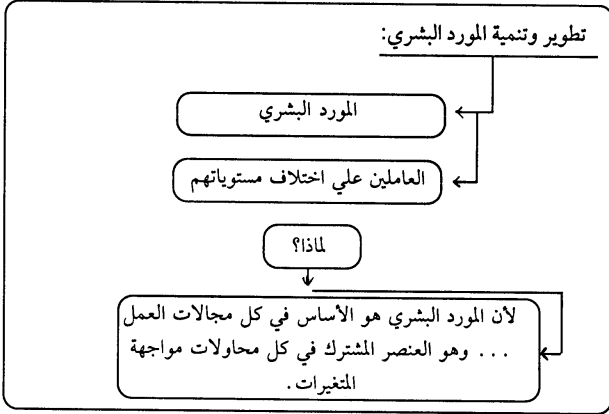
{ تطوير وسائل وأساليب الحفظ والاسترجاع }

\*\*\* الأساس في هذا العنصر هو . . المعلومات والتحليل والتقدير { الإنساني }

(اللوحة الثانية عشر)



(اللوحة الثالثة عشر)



في كل ما سبق :

تبدو أهمية التفرقة بين جانبين مهمين في عمل الإدارة المعاصرة [ وحتى بالنسبة للإدارة التقليدية ] :





### خلاصة :

- الإدارة الجديدة إنسانية بالدرجة الأولى ، أي عمادها وأداتها الرئيسية هو المورد البشري .
- تتفوق الإدارة الجديدة [ الإيجابية ] بتوظيفها المتميز للمعلومات ، والبشر ، والتكنولوجيا إلى جانب ما يتاح لها من موارد مادية لإنتاج ما يحقق رغبات العملاء من سلع وخدمات .
- الإدارة الجديدة نظام مفتوح مدخلاته فلسفة إدارية جديدة ومستحرة ، وآلياته تركز بالدرجة الأولى على الإنسان وإطلاق طاقاته الإبداعية ، ومخرجاته إنتاجية أعلى ومنافع لكل المشاركين في منظمة الأعمال ومنهم العملاء .
- تتعامل الإدارة مع المتغيرات بأساليب مختلفة ، ذلك لاستثمار ما ينشأ من فرص وتجنب ما يبدو من مخاطر . وأفضل تلك الأساليب هو «المواجهة» . وأسوأها تجاهل المتغيرات .
- تعتمد الإدارة على أدوات ومداخل مختلفة لمواجهة المتغيرات أهمها تطوير وتنمية المورد البشري وتوظيف طاقاته بشكل إيجابي ، وخاصة قدراته الفكرية [الذهنية] .

١ - يقول البعض : إن التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده العالم الآن يقلل إلى حد بعيد من تأثير سلوك العاملين في المنظمة على الإنتاج ، ومن ثم فإن مشكلة إدارة المنظمات الحديثة أبسط كثيراً مما كانت عليه سابقاً . ما رأيك ؟

٢ - تتكون الإدارة في أي منظمة من مستويات ثلاثة ، هي الإدارة العليا ، الإدارة الوسطى ، والإدارة التنفيذية ( الأدنى ) ، وتقول نظريات الإدارة التقليدية : إن نمط العلاقات الأساسي بين هذه المستويات الثلاثة هو أن تتدفق القرارات والأوامر والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى الأوسط فالأدنى ، بينما تصعد من الأدنى إلى الأوسط ثم الأعلى التقارير والمعلومات والشكاوى وقليل من المقترحات والأفكار .

ما رأيك في هذا المفهوم في ضوء دراستك للعلوم السلوكية ؟

٣ - اختلفت - ولا تزال - مدارس الإدارة الفكرية ، فمنها من يصور العملية الإدارية على أنها سلسلة متعاقبة من الوظائف ( ما هي ؟ ) ، ومنهم من يراها في الأساس عملية اتخاذ قرارات ، بينما يروج أنصار المدخل الإنساني في الإدارة أنها بالدرجة الأولى عملية تعامل مع البشر وإقامة علاقات إنسانية معهم . فأأي الآراء يتفق مع حقيقة الأمر في رأيك ؟

٤ - تعمل الإدارة في ظل قيود تجعلها غير قادرة على تحقيق كل ما تريد ، أو قد تمنعها في أحيان من اتخاذ قرارات وتحركات معينة . ما هي في رأيك أهم القيود الضاغطة على الإدارة في العادة ، وما مصادرها ، وكيف تتعامل معها الإدارة ؟

٥ - لم تعد «الإدارة» عملية اجتهدية يسرع فيها أصحاب الذكاء العالي أو

«الموهوبون» كما كان يشاع سابقاً ، ولكنها الآن عملية علمية لها مبادئ وأسس ، ووسائل وأدوات تحتاج إلى دراسة وتعليم وتدريب . ناقش هذه القضية مبيناً تأثيرها على أسلوب المنظمات الحديثة في اختيار وإعداد المديرين .

٦ - من المدير الناجح ؟ وما معايير الحكم على نجاح المدير ؟ سؤالان يثيران كثيراً من الجدل والنقاش في محيط مدارس الإدارة الفكرية . هل لديك إجابة ؟

٧ - تطورت مفاهيم ونظريات الإدارة عبر سنوات طويلة ، ولكن يمكن القول : إن محل التطوير الرئيسي في مفاهيم الإدارة كان هو نظرتها إلى الإنسان وأسلوب التعامل مع السلوك الإنساني في مواقع العمل . ناقش هذه القضية موضحاً موقف الإدارة المصرية الآن منها .

٨ - تهدف الجامعات ومؤسسات التعليم المختلفة إلى تزويد الطلاب بكم هائل من المعلومات والمعارف والمفاهيم في مختلف فروع التخصص العملي ، ولكن يدعي البعض أن ما يحتاجه الفرد لكي ينجح في حياته العملية (في العمل) هو أن تكون لديه مهارات وقدرات يستخدمها في حل مشاكل العمل ، وهي أمور لا يوفرها التعليم في الجامعات وغيرها .

ناقش هذه القضية من زاوية تأثيرها على منطق الإدارة في محاولة حل مشكلة خريجي الجامعات الباحثين عن عمل

## الوحدة الرابعة

منظمة الأعمال .. نظام متكامل



• أهداف الوحدة ومحتوياتها :

تهدف هذه الوحدة إلى شرح مفهوم منظمة الأعمال باعتبارها نظاماً متكاملًا ، وتبرز أهمية المنظمة حيث إنها الوعاء الذي يتم داخله تفاعل عناصر الإنتاج المختلفة ومنها المورد البشري ، أي هي الإطار الذي يعمل السلوك الإنساني بداخله يؤثر فيه ويتأثر به . فالمنظمة في حد ذاتها كيان ديناميكي متطور ومتفاعل مع السلوك الإنساني .

وتتضمن الوحدة الموضوعات التالية :

- معنى المنظمة .
- عناصر المنظمة .
- المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً .
- أهمية منظمة الأعمال في المجتمع الحديث .
- العوامل المحددة لكفاءة المنظمات .
- منظمة الأعمال في المستقبل .
- عناصر المنظمة الفعالة .

## معنى المنظمة

المنظمة Organization هي كيان معنوي يتكون في الأساس من اجتماع مجموعة من البشر (اثنين أو أكثر) للقيام بأنشطة تهدف إلى تحقيق نتائج ومنافع مشتركة يفيد منها هؤلاء البشر بشكل مباشر (أو غير مباشر) .

والمنظمة بهذا المعنى توجد في مختلف مجالات الحياة في المجتمع المعاصر ، فهناك منظمات سياسية (الأحزاب والجماعات السياسية المختلفة) ، منظمات اجتماعية (الجمعيات الخيرية) ، منظمات ثقافية وتعليمية (المدارس والجامعات ومراكز البحث العلمي) . . وهكذا في كل مجالات الإنتاج والخدمات توجد المنظمات .

وفي مجال الأعمال (الاقتصاد) تلعب المنظمات الدور الرئيسي سواء كانت صغيرة الحجم أو كبيرة ، وسواء كانت مملوكة للدولة (قطاع عام) أو مملوكة للأفراد (قطاع خاص) . وهي تبشر أنشطة مهمة في حقول الإنتاج الصناعي ، الإنتاج الزراعي ، التجارة والتمويل ، النقل والمواصلات والتسويق وأعمال التوزيع المختلفة ، وكذا في مجالات الخدمات (أعمال الإعلان ، والبحوث والاستشارات والتدريب وغيرها) .

يمكن الاتفاق على أن المجتمع الحديث يقوم أساساً على المنظمات

## عناصر المنظمة

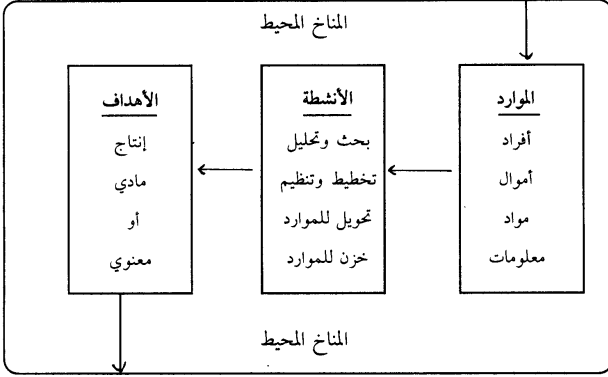
تشكل المنظمة عادة من العناصر التالية :

- ١ . الأهداف والغايات التي قامت من أجلها .
- ٢ . الاستراتيجيات والخطط والبرامج .
- ٣ . السياسات وقواعد العمل
- ٤ . الهيكل ( البناء ) التنظيمي الذي يحدد الاختصاصات والعلاقات بين أجزاء المنظمة .
- ٥ . النظم والأساليب والإجراءات التي تتبع في تنفيذ أعمال المنظمة .
- ٦ . المواد والخامات والموارد المادية المختلفة (المباني ، الأجهزة ، المعدات ) .
- ٧ . الأموال ( المملوكة للمنظمة أو المقرضة ) .
- ٨ . الأفراد (العنصر البشري ) .
- ٩ . المعلومات
- ١٠ . المستويات التكنولوجية المستخدمة .
- ١١ . المناخ المحيط .



ماهم تلك العناصر على الإطلاق فى رأيك؟  
هل يمكن تطبيق مفهوم النظام المفتوح على المنظمة ؟

**المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا**

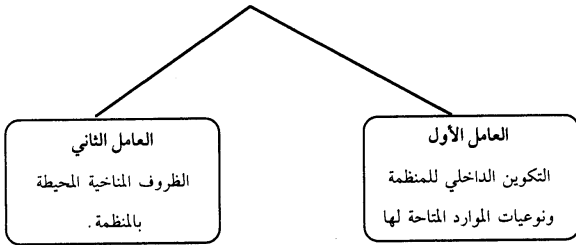


### أهمية منظمات الأعمال في المجتمع الحديث :

- ١ . استثمار الموارد المتاحة وتنمية مصادر جديدة للطاقة .
- ٢ . إدارة عمليات إنتاج الثروة القومية والحفاظ عليها وتنميتها .
- ٣ . تعتبر المنظمات المستخدم الأساسي لقوة العمل في المجتمع .
- ٤ . تمارس المنظمات تأثيراً مهماً في حياة المجتمع من النواحي الاقتصادية والسياسية والثقافية .

### العوامل المحددة لكفاءة المنظمات :

تتوقف كفاءة المنظمة على عاملين أساسيين



## مصادر الكفاءة الذاتية لمنظمة الأعمال ( الكفاءة الداخلية )

١ . دقة تحديد الأهداف والغايات وسلامة الاستراتيجيات والخطط والبرامج .

٢ . حسن تحديد الاحتياجات من الموارد والدقة في تدبيرها والحفاظ عليها .

٣ . سلامة واقعية النظم والسياسات والأساليب المستخدمة ودقة تنفيذها .

٤ . واقعية الهيكل التنظيمي ومناسبته لظروف المنظمة .

٥ . صحة المعلومات وتوافرها والدقة في توظيفها في أغراض المنظمة .

٦ . تناسب المستوى التكنولوجي المستخدم .

٧ . جودة وكفاءة العنصر البشري .

• تسود منظمات الأعمال الحديثة مفاهيم تختلف إلى حد كبير عما كان سائد في الماضي ، من ذلك مثلاً .

← مفهوم وحدة الأعمال الاستراتيجية SBU ، وهو جزء من المنظمة يقوم بأعمال متكاملة ويخضع لقواعد خاصة ويعامل كأنه منظمة مستقلة (مركز ربح) .

← مفهوم تخفيف التدرج الهرمي ، حيث تمثل المنظمات الحديثة إلى الهيكل التنظيمي المفرطح Flat الذي تقل فيه المستويات ويتسع نطاق الإشراف (بمعنى الابتعاد عن المركزية والتخصص الدقيق ، والاتجاه إلى اللامركزية وتكبير الوظائف أي التخصص المرن) .

- ← مفهوم الشبكات networks حيث تتأكد أهمية التواصل والاتصال بين أجزاء المنظمة (فريق متكامل)، أو بين المنظمة وغيرها من المنظمات المتعاملة معها.
- ← تتحول المنظمة المعاصرة بدرجة واضحة لأن تكون في الأساس مركز معالجة معلومات ، إن العنصر الأساس في بناء المنظمة الحديثة وتشغيلها واستمرارها هو ما يصلها من معلومات وأسلوب الإفادة منها.

### كيف تبدو منظمة الأعمال في المستقبل ؟

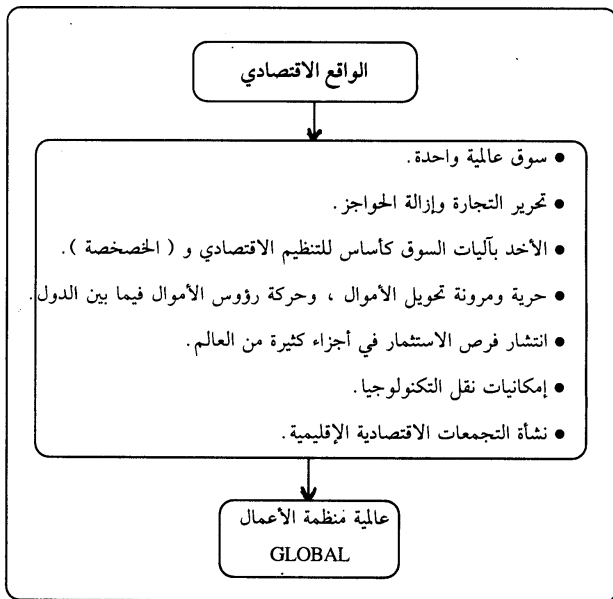
منظمة أعمال المستقبل ستكون على صورة مختلفة تماماً عما نراه الآن نظراً لاختلاف الظروف المحيطة المتوقعة.

الواقع الاقتصادي الجديد في العالم ( والمستمر في التغير ).

الواقع السياسي الجديد في العالم ( والمستمر في التغير ).

الواقع الاجتماعي والثقافي الجديد في العالم ( والمستمر في التغيير ).

الثورة التكنولوجية الهائلة وتداعياتها المستمرة والمتصاعدة.



## الواقع السياسي

- انتشار النظم الديمقراطية .
- انحسار المجتمعات القائمة على النظم الشمولية الاستبدادية .
- التركيز على حقوق الإنسان ، والضغط العالمي من أجل الحرية واحترام حقوق الإنسان .
- التعددية الحزبية ، وإعمال نظم الشورى والمشاركة في المسئوليات .
- ظهور كيانات سياسية إقليمية تعمل على تحقيق توازن القوى .
- اهتمام المجتمع الدولي بالقضايا الوطنية .

كسر الحواجز حول منظمة الأعمال  
وانتشار المنظمات متعددة الجنسيات

## الواقع الاجتماعي والثقافي

- ارتفاع مستوى التعليم والمعرفة للفرد العادي .
- انتشار وسائل الثقافة العامة .
- عالمية المعرفة ، وتداخل الأنماط الثقافية بين المجتمعات .
- الصحة الدينية ، والاتجاه إلى إحياء التقاليد المرتبطة بالعقيدة .
- الاهتمام بالمرأة وتنمية مشاركتها في الحياة العامة .
- الاهتمام بالبيئة وقضايا التنمية المتواصلة .
- التأثير الخارق للبت التليفزيوني المباشر عبر القنوات الفضائية .

أهمية مواكبة منظمة أعمال المستقبل لتلك  
الصحة الثقافية والاجتماعية ، وتمثل آثارها على  
تكوين الموارد البشرية

## الواقع التكنولوجي

- إنجازات تكنولوجية غير مسبقة في مجالات الحياة كافة .
- إمكانيات هائلة نتيجة تزاوج التكنولوجيات ( الاتصالات ، الإلكترونيات ، الحاسبات مثلاً ) وإنتاج تكنولوجيا فائقة القدرة .
- ابتكار العديد من المواد الجديدة التي تحل محل الخامات والمواد الأولية الطبيعية .
- إحلال الإنسان الآلي Robot في كثير من العمليات الإنتاجية محل الإنسان ، وتفرغ الإنسان لاستخدام مهاراته الذهنية في أعمال أهم وأعلى مردوداً .
- إلغاء ( تقييد ) آثار التباعد المكاني والزمني وتحقيق التواصل بين أجزاء العالم .

منظمة أعمال المستقبل تامة الآلية ، وتعطي  
عناية فائقة لأعمال التطوير التكنولوجي



**في ضوء الواقع الجديد وتداعياته في المستقبل تتخيل منظمة  
الأعمال على النحو التالي :**

- صغيرة [ متوسطة ] الحجم من حيث عدد الأفراد العاملين بها .
- تامة [ عالية ] الآلية ، الأعمال فيها تعتمد على تكنولوجيا المعلومات بالدرجة الأولى .
- ليس لها هيكل تنظيمي ثابت . ولكن الهيكل متكيف يتكون من مجموعات من الفرق المتشابكة ولا ينقسم إلى تقسيمات ثابتة أو مستويات متتالية .
- أفراد المنظمة يتسمون بالمعرفة والخبرة ، وهم دائمو الحركة والانتقال بين المهام والمجموعات .
- كثير من أفراد المنظمة لا مكاتب لهم بها ، بل يعملون عن بعد Tel-Working باستخدام وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ، لا يتداول بها أوراق ، ولا ملفات ، ولا خزائن للحفظ ولا أموال نقدية ، وإنما كلها معاملات على الحاسب الآلي .
- مرتبطة بكثير من المنظمات محلياً وإقليمياً وعالمياً عبر الحواسب الآلية .

## عناصر المنظمة الفعالة

يمكن أن نتصور معاً منظمة الأعمال الفعالة وكأنها تضم في الأساس ثلاثة عناصر حيوية .

### العنصر الأول

المورد البشري - عاملون ذوو معرفة

Knowledge Workers

### العنصر الثاني

فرق العمل ذاتية الإدارة المسئولة عن مهام ومشروعات بذاتها من أولها إلى نهايتها Self-managing Teams

### العنصر الثالث

نظم المعلومات وشبكات الحواسيب الآلية التي تربط كل الفرق وتتعامل في كل المعلومات ، وتيسر للإدارة اتخاذ القرارات ، ومتابعة وتقويم الأداء ، وتضمن الحركية والمرونة في كل عناصر المنظمة .

## خلاصة

- المنظمة تكوين اجتماعي رئيسي تشكل وحدة أساسية في المجتمع الحديث الذي يقوم أساساً على شبكات متفاعلة من المنظمات.
- تمثل منظمة الأعمال [وهي من أهم المنظمات في المجتمع الحديث] نظاماً متكاملأ.
- تتشكل المنظمة من عناصر متفاعلة أهمها المورد البشري.
- لمنظمات الأعمال في المجتمع الحديث أهمية خاصة تعود في الأساس إلى استخدامها للنسبة الأكبر من الموارد البشرية.
- تتوقف كفاءة منظمة الأعمال على عوامل ذاتية [داخلية] أهمها المورد البشري ، وعوامل خارجية.
- تسود منظمات الأعمال مفاهيم حديثة تتناسب مع تطورات الأوضاع الاقتصادية والتكنولوجية في الأساس.
- ستختلف منظمة الأعمال المستقبلية نتيجة لاختلاف الواقع المحيط في المستقبل.

منظمة الأعمال المستقبلية ستكون في الأساس  
شبكة من فرق العمل المكونة من أفراد متعاونين  
ذوي خبرة وكفاءة ومعرفة

### أسئلة وتدرّبات

- ١ - يقوم المجتمع الحديث على أساس شبكات متداخلة من المنظمات .  
وضح معنى هذه العبارة مبيناً أهمية منظمات الأعمال في المجتمع المعاصر .
- ٢ - تتكون المنظمة من عناصر متعددة مادية ومعنوية وبشرية . وضح أهمية الموارد البشرية في تكوين وتشغيل المنظمة .
- ٣ - منظمة الأعمال - شأنها شأن باقي المنظمات - عبارة عن نظام مفتوح متكامل ذاتياً ومتفاعل مع البيئة . وضح هذه العبارة مبيناً دلالتها بالنسبة للدور الذي يلعبه المورد البشري في منظمة الأعمال .
- ٤ - تتوقف كفاءة منظمة الأعمال على عوامل عديدة . بين أهم هذه العوامل ومصادرها ، وكذلك الأهمية النسبية للعامل البشري في تحديد كفاءة المنظمة .
- ٥ - في ضوء المتغيرات الكثيرة والمتلاحقة في العالم المعاصر والتوقعات المستقبلية ، تبدو منظمة الأعمال في المستقبل مختلفة تماماً . بين أهم ملامح التغيير المستقبلية في منظمة الأعمال مع تحليل أسباب ذلك .
- ٦ - ما هي في رأيك أهم عناصر المنظمة الفعالة ؟ وكيف يمكن تنمية هذه العناصر؟

## مفهوم

### العقد النفسي

حين يلتحق الإنسان بإحدى منظمات الأعمال فإن ثمة تعاقداً غير معلن يتم بينهما - إضافة إلى عقد العمل المعتاد . وفي هذا العقد غير المعلن (أو الذي يمكن أن نصفه بأنه تعاقد ضمني ) فإن المنظمة تحدد توقعاتها من الفرد وأنواع المساهمات التي يجب عليه بذلها وتقديمها لكي يحقق تلك التوقعات . وكذلك فإن التعاقد الضمني يحدد توقعات الفرد من المنظمة وأنواع الحوافز والعوائد التي ينتظرها لتحقيق توقعاته .

وعلى عكس العقود القانونية التي يكون محل التعاقد وشروطه ثابتة طوال مدة العقد، فإن العقد النفسي الضمني يتصف بطبيعة ديناميكية متغيرة، وبعض عناصر العقد قد تكون غير متوافقة بين طرفيه .

ويمثل هذا العقد النفسي عنصراً مهماً في تحديد كفاءة الفرد في عمله ، ومن ثم إنتاجيته ، كما يحدد تكلفة العمل بالنسبة لمنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها الإنتاجية .

إن أهمية مفهوم العقد النفسي تكمن في إبراز حقيقة التفاعل المستمر بين توقعات الفرد ومساهماته من ناحية، وتوقعات المنظمة وما تقدمه للأفراد من ناحية أخرى . وبالتالي فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة هي سلسلة متصلة من محاولات التأثير المتبادل بينهما .

## تناقض أهداف الفرد مع أهداف المنظمة أو المجتمع

يحدث في أحيان كثيرة أن تختلف الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها عن تلك التي تحاول الدولة ( ممثلة عن المجتمع ) أو الإدارة في منظمة ما أن تصل إليها ، وعلى سبيل المثال :

- الفرد في المجتمع المعاصر يحاول زيادة دخله الحقيقي ، بينما تسعى الدولة إلى تخفيض الانفاق العام لسد عجز الموازنة العامة ، فتكون النتيجة ارتفاعاً في الأسعار يخلق للفرد مشكلة .

- الفرد في المجتمع المعاصر يحاول زيادة معرفته بمجريات الأمور ويتطلع إلى الحصول على معلومات تفسر له ما يجري حوله ، والدولة تحجب جانباً من تلك المعلومات لأسباب أمنية أو سياسية .

- الفرد في المنظمة يسعى إلى تحسين مستواه المادي والأدبي بالتطلع إلى ترقية تناسب كفاءته وإخلاصه في عمله ، والإدارة تقرر الترقيات والمكافآت على أساس معيار الأقدمية مراعاة للعرف أو التقليد الإداري السائد .

- في هذه الحالات وغيرها ينشأ خلاف واضح بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة أو المجتمع . ما هي في تصورك الأساليب المتاحة لكل من الطرفين لإدارة هذا الخلاف ، أو قل « الصراع » وما نتائجه .



## الوحدة الخامسة

الأهمية الكبرى للمورد البشري





### أهداف الوحدة ومحتوياتها

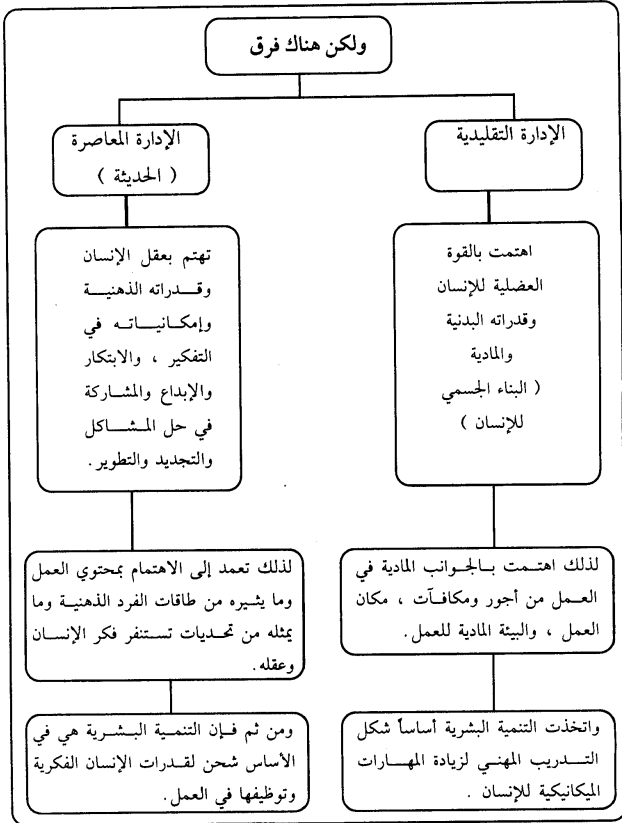
تهدف هذه الوحدة إلى تحليل قيمة العنصر البشري في منظمة الأعمال .  
وبيان الأهمية الكبرى التي يحتلها السلوك الإنساني في تيسير أمور المنظمات  
وتحديد نجاحها أو فشلها .

#### وتتضمن الوحدة الموضوعات التالية :

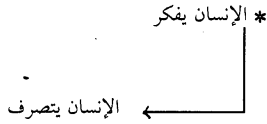
- الفروق بين الإدارة التقليدية والإدارة المعاصرة في نظرتها إلى العنصر البشري .
- النموذج الفكري للإنسان .
- العناصر الرئيسية المحددة للسلوك الإنساني .
- الآثار السلوكية لفكر الإنسان .
- دور الإدارة في التأثير على فكر وسلوك الإنسان .

هل إدراك الإدارة المعاصرة لأهمية المورد البشري هو اكتشاف جديد أم أنه إعادة اكتشاف وإحياء لفكرة قديمة؟

إن الإدارة كانت دائماً تهتم بالإنسان باعتباره أهم عناصر الإنتاج .



## النموذج الفكري للإنسان



... لتوجيه تصرفات الإنسان في العمل بما يحقق تحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف الإدارة لا بد من التأثير على فكر الإنسان، وهنا يبرز السؤال: كيف يفكر الإنسان ؟

تعمل الآلة الفكرية للإنسان من خلال عدة عمليات ذهنية متشابكة ومتداخلة يغذيها عنصر واحد هو « المعلومات ».

هذه العمليات الذهنية هي :

PERCEPTION

• الإدراك

LEARNING

• التعلم

ATTITUDE FORMATION

• الاتجاهية

MOTIVATION

• الدافعية

DECIDING

• التقرير

## الإدراك PERCEPTION

- هو إحساس الإنسان بما حوله واستقباله للمتغيرات والمؤثرات . ثم تحليلها وفهمها بطريقة معينة .

فالإدراك شقان :

SENSATION

• الإحساس أو الشعور

( أى استقبال المثيرات )

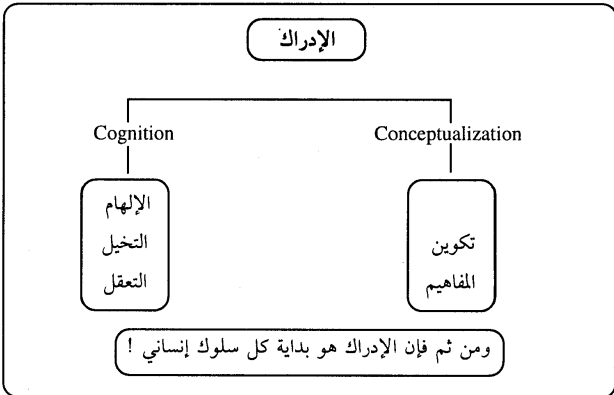
INTERPERTATION

• الفهم والتصور

- ومن خلال الإدراك يتم تصنيف المعاني ( المعلومات ، الأشخاص ، الأشياء ،  
..... ) إلى مفاهيم Concepts

وهي مجموعات منظمة ومتجانسة من المعاني .

كما يتم تكوين المعرفة ( أي التعرف ) Cognition



ير الإنسان بمواقف اجتماعية ( وفردية ) يتعرض فيها لمخاطر و/ أو يحصل منها على منافع . كذلك يتعرف الإنسان على مواقف مر بها آخرون وتعرضوا فيها لمخاطر و/ أو حصلوا منها على منافع .

← ومن خلال هذه التجارب المباشرة ( أو غير المباشرة )

يكتسب الإنسان معلومات جديدة توضح له أحد أمرين مهمين:

**(الأول)** أن السلوك الذي مارسه أثناء التجربة أدى ( أو سيؤدي ) إلى ضرر أو منفعة بحسب الأحوال .

**(الثاني)** أنه إذا أراد تجنب الضرر فعليه تغيير السلوك ( أو التمسك به حسب الحال )، وكذلك إذا أراد الحصول على المنفعة فعليه التماس السلوك المؤدي إلى ذلك .

فالتعلم هو اكتساب سلوك جديد يتحقق به للإنسان قدرة على مواجهة المواقف ، لتحقيق منافع أو تجنب مضار .

ومن ثم ، فإن التعلم هو السلوك المتجدد

لـ ولو عدنا لما سبق لوجدنا الإدراك يلعب دوراً في إحداث التعلم كذلك !!

## الاتجاهية ATTITUDE FORMATION

• الإنسان يدرك

الإنسان يتعلم

الإنسان يريد ( يرغب )

الإنسان يوافق أو لا يوافق ، يؤيد أو لا يؤيد ، يناصر أو يعارض  
 ..... أي تكون له اتجاهات بحسب ما يدركه وما يتعلمه ، وما  
 يرغبه !!

• الاتجاه هو موقف ( وجهة نظر ) للإنسان حيال :

شيء ، موضوع ، إنسان آخر ، فكرة ...

• والاتجاه يتركب من ثلاثة عناصر :-

• **العنصر الانفعالي ( العاطفي )** ..... الحب الكراهية ، التفاؤل ....

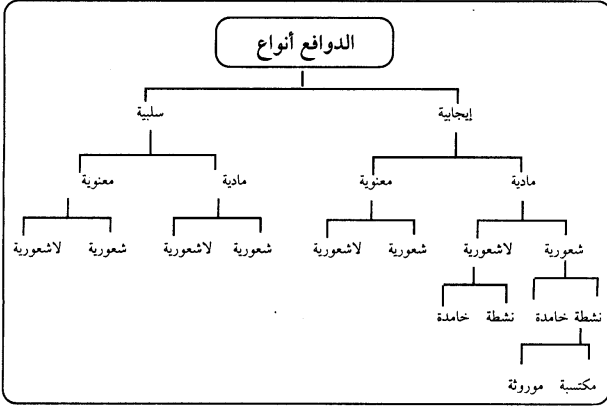
• **العنصر العقلاني** .. الأسباب ، المقدمات ، النتائج ، الكسب .....

• **الميل للتصرف** أي ترجمة الانفعال والتدبر إلى سلوك وفعل ACTION

وسنلاحظ هنا أن الاتجاه لا ينشأ من فراغ ، ولا يتجه إلى فراغ ، بل  
 الاتجاهات ظاهرة اجتماعية ( مجتمعية ) تتم في تفاعل الإنسان مع غيره  
 وتوجه سلوكه حيال الغير !

## الدافعية MOTIVATION

- الدوافع هي تعبير عن حاجات يريدها الإنسان ويسعى إلى أشباعها.
- الدوافع قوى محركة للسلوك تدفعه في المجالات وإلى المستويات التي تساعد الإنسان على تحقيق رغباته.

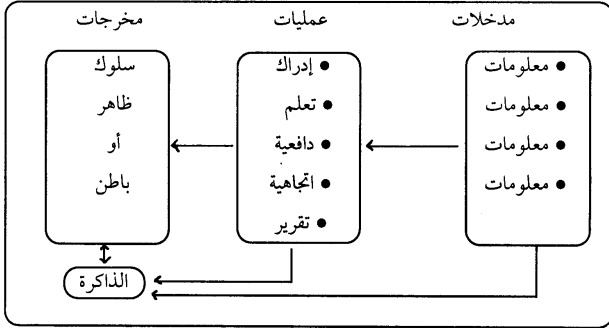


### • الدوافع لها خمس وظائف سلوكية :

- تنشئ السلوك .
- تحدد مجال ( اتجاه ) السلوك .
- تحدد قوة السلوك .
- تحدد استمرارية السلوك .
- تنتهي السلوك .



لو ترجمنا هذه العمليات الفكرية في صورة نظام متكامل نجد التالي :

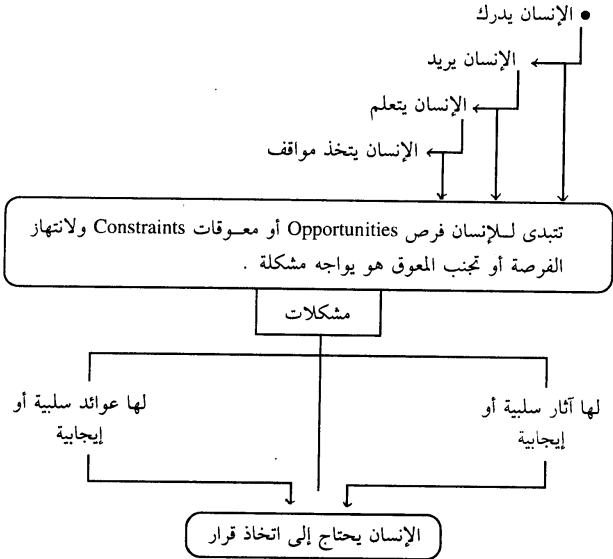


يستمد الإنسان من البيئة معلومات متعددة في صور شتى (حتى وهو نائم)، تلك المعلومات يتم إدراكها ومنها يتعلم الإنسان ( يكتسب سلوكا جديدا )، ويكون اتجاهاته ، ومن ثم تتبدى له :



أي تواجهه مشكلة اتخاذ القرار . فإذا اتخذ قراره فإن ذلك يترجم إلى سلوك ظاهر أو سلوك باطن ( مختزن في نفسه لنفسه ) . وكل هذا يسجل في الذاكرة بالمخ الإنساني .

## التقرير DECISION MAKING



وعملية التقرير تتلخص في :

- تحديد المشكلة .
- تحليل أسبابها وآثارها وعوائدها .
- استكشاف الحلول البديلة ومقارنتها .
- اختيار الحل (الحلول) الأفضل .

قرار

## الآثار السلوكية لفكر الإنسان

الإنسان يفكر

الإنسان يتصرف (يسلك ، يعمل . . . .)

. . . أداء الإنسان لعمله هو نتيجة جزئية (محصلة) لفكره .

ومن ثم سيختلف أداء الإنسان لعمله من حيث الكم والكيف بحسب:

- أسلوبه في التفكير .
- معاييرهِ في التقرير .

أي أن كل ما يؤثر في النظام الفكري للإنسان سيكون له تأثيره المباشر (أو غير المباشر) على كيف وماذا يعمل الإنسان ، أي مدى تحقيقه لأهداف الإدارة !  
يمكن تصور احتمالات ثلاثة للإنسان في عمله :

— أن يؤدي عمله بإيجابية واندفاع وحماس محققاً بذلك أهداف الإدارة (أو حتى متجاوزاً لها) .

— أن يؤدي عمله بوساطة ملتزماً ما تريده الإدارة دون زيادة أو نقصان .

— أن يؤدي عمله بسلبية محاولاً التخفف من مسؤولياته والالتفاف حول الأهداف والقواعد التي حددتها الإدارة .

## مصادر التأثير في النظام الفكري والسلوكي للإنسان في العمل :

يتأثر الإنسان فكرياً وسلوكياً بمؤثرات وعوامل شتى تأتيه من داخله ومن المحيط الذي يعمل (أو يعيش) فيه .

وتلك المؤثرات تعمل جميعاً وبدرجات متفاوتة (وأحياناً كثيرة بتفاعل وتداخل) على توجيه الفكر والسلوك الإنسانيين في إحدى وجهتين :

الأولى : دفع الإنسان للتفكير (أو السلوك والعمل) في وجهة معينة ، وتزيين هذه الوجهة وتجميلها بحيث يتخذ الإنسان من الأفكار والأعمال ما يعتقد أنه يحقق له هذه الوجهة .

الثاني : جذب الإنسان (أو منعه وتحويله) عن التفكير (أو السلوك والعمل) في وجهة معينة ، وتقبيح تلك الوجهة وتشريحها بحيث يتخذ الإنسان من الأفكار والأعمال ما يمنعه (كلياً أو جزئياً) من التماس تلك الوجهة .  
وتنبع تلك المؤثرات بنوعيتها (الدافع والجاذب) من :

- الفرد ذاته (تركيبه النفسي والاجتماعي والحضاري) .
- جماعة (أو جماعات) العمل .
- مناخ العمل Organization Culture .

## دور الإدارة في تشكيل المؤثرات على فكر وسلوك الإنسان

تلعب الإدارة دوراً رئيسياً في تشكيل سلوك العاملين . وقد كانت الإدارة التقليدية تكتفي بالتعامل مع الجانب المادي (قدرات عضلية ومهارات يدوية) للإنسان من خلال الوعد بمرتبات وحوافز ومغريات كلها تتصل بتلك الماديات .

ولكن الإدارة تستطيع (وبدرجة أكبر) أن تشكل سلوك الأفراد من خلال التأثير على الجانب الفكري للإنسان ، وذلك باستخدام آليات التعامل مع العمليات الذهنية للإنسان .

### تدفق المعلومات Information Flow .

إذا تمكنت الإدارة من السيطرة على المعلومات الواصلة إلى الأفراد ووظفتها التوظيف الصحيح أمكنها التأثير على فكره ومن ثم السيطرة على إدراكه وسلوكه في العمل .

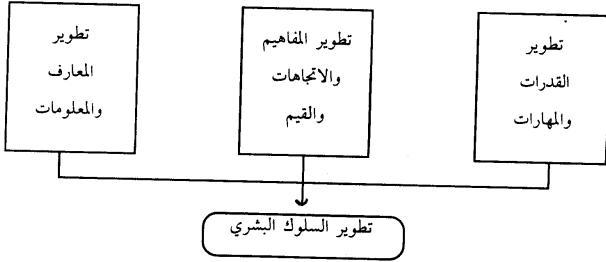
هذا من جانب ، ومن جانب آخر فإن الإدارة إذا هيأت مناخ العمل وإذا صممت العمل وظروفه وجماعاته بحيث تكون كلها مساعدة على تحقيق الرغبات الإنسانية ومتوافقة مع اتجاهاته ، فإن قرار الإنسان سيكون .

لـ العمل حسب ما تريده الإدارة !

ونظراً لأهمية المورد البشري

← وحيث تستطيع الإدارة التأثير فيه فإنها تحاول تطويره وتنميته .

● ما مجالات تطوير المورد البشري ؟



- تهتم الإدارة المعاصرة (الحديثة) بعقل الإنسان وطاقاته الفكرية والذهنية ، بينما تركز الإدارة التقليدية على الطاقات المادية (الجسمانية) للإنسان .
- يقوم النموذج الفكري للإنسان الذي تعتمد عليه الإدارة الحديثة على أن أساس السلوك الإنساني هو العمليات الذهنية التي تتعامل مع المعلومات الواردة للإنسان من مصادر شتى لتحديد له السلوك الأفضل .
- الإدراك هو عملية الإحساس بما حول الإنسان ومفهومه عن العالم المحيط به وما يصل إليه من معلومات (مثيرات) .
- التعلم هو اكتساب سلوك جديد يتحقق به للإنسان قدرة على مواجهة المواقف لتحقيق منافع أو تجنب مضار .
- يكون الإنسان اتجاهاته (وجهات نظره) حيال الأشخاص والأشياء والأفكار ويستند إليها في اختيار السلوك المناسب في كل حالة .
- تؤثر دوافع الإنسان (حاجاته غير المشبعة) في إثارة السلوك ، وتحديد مجاله (اتجاهه) ، وقوته ، واستمراريته ، وتحدد متى ينتهي .
- تتكامل العمليات الذهنية المختلفة للإنسان في شكل قرارات (اختيارات) بشأن السلوك الأفضل .
- يقرر الإنسان عادة التعاون مع المنظمة التي ينتمي إليها ، أو مناقضتها ، أو الوقوف على الحياد .
- تستطيع الإدارة أيضا التأثير في سلوك الإنسان وتشكيله .

## أسئلة وتدرّيات

- ١ . تختلف نظرة الإدارة المعاصرة (الحديثة) إلى الإنسان بشكل جذري عن الإدارة التقليدية . وضح أهم الفروق بينهما مع بيان أيهما أقرب إلى الدقة في رأيك .
- ٢ . «الإنسان كائن مفكر» ما رأيك في هذه العبارة ، وما دلالتها بالنسبة للمدخل الإداري السليم للتعامل مع المورد البشري ؟
- ٣ . «الإدراك بداية كل سلوك إنساني» . علق على هذه العبارة مبيّناً أهميتها في تيسير تعامل الإدارة مع العنصر البشري في منظمات الأعمال .
- ٤ . «التعلم سلوك جديد يتحقق به للإنسان قدرة على مواجهة المواقف ؛ لتحقيق منافع أو تجنب مضار» .  
هل تتفق مع هذا الرأي، وكيف يمكن للإدارة في منظمات الأعمال الاستفادة من ظاهرة التعلم لتحسين كفاءة الأداء ؟
- ٥ . ما النتائج المترتبة - في رأيك - على تغلب العنصر الانفعالي في اتجاهات الأفراد العاملين في المنظمة ؟ وكيف يمكن للإدارة التعامل في هذه الحالة ؟
- ٦ . «يتحدد السلوك الإنساني في العمل تبعاً لدوافع الإنسان» . اشرح هذه العبارة .
- ٧ . ما أهم وسائل الإدارة للتأثير في سلوك العاملين - في رأيك ؟





## الوحدة السادسة

المشكلة السلوكية فى منظمات الأعمال



### أهداف الوحدة ومحتوياتها

تهدف هذه الوحدة إلى إبراز المشكلة الأساسية التي تواجه منظمة الأعمال ، وهي مشكلة اختلاف السلوك الإنساني للأفراد والجماعات المتصلة بالمنظمة (سواء من داخلها أو خارجها) عن السلوك المستهدف الذي يحقق أهداف الإدارة . (أي المشكلة السلوكية).

#### وتتناول هذه الوحدة الموضوعات التالية :

- . مظاهر تأثير العنصر البشري في كفاءة المنظمات .
- . صفات السلوك الإنساني .
- . طبيعة المشكلة السلوكية .
- . أسباب تعقد المشكلة السلوكية .
- . مداخل علاج المشكلة السلوكية .

## مظاهر تأثير العنصر البشري

### في كفاءة المنظمات

يتخذ السلوك الإنساني (ناتج مساهمة العنصر البشري في المنظمة) ثلاثة أنماط

رئيسية:

سلوك معاون (إيجابي)

وهو السلوك الذي يتفق مع توجهات المنظمة ويساعد علي تحقيق أهدافها.

سلوك مناقض (سلبي)

وهو السلوك الذي يتعارض مع توجهات المنظمة ويتسبب في تعويق أعمالها ويسهم في إفشال محاولاتها لتحقيق الأهداف.

سلوك محايد

وهو السلوك الذي يلتزم الحد الأدنى من التعاون دون أن يتجه إلى الإيجابية أو السلبية. وخطورة هذا النمط احتمال انحرافه إلى سلوك مناقض بسهولة.

. أي أن الإنسان يتخذ عادة أحد قرارات ثلاثة في علاقته بالمنظمة التي يعمل بها :

القرار الأول : أن يشارك في نشاطات المنظمة بشكل إيجابي .

[ أن يكون سلوكه معاوناً في تحقيق أهداف المنظمة ]

القرار الثاني : أن يكتفي بالعضوية ولا يشارك في أعمال المنظمة بشكل إيجابي . [ أن يكون سلوكه محايداً ]

القرار الثالث : أن يعمل على إفشال نشاطات المنظمة . [ أن يتخذ موقف المعارض ويلتزم السلوك السلبي ] .

#### التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة في تعاملها مع السلوك الإنساني

١ . تحاول المنظمة تأكيد وتدعيم أنماط السلوك المعاون وحفز مصادره الفردية أو الجماعية .

٢ . تحاول المنظمة استقطاب المحايدين وتحويلهم إلى معاونين .

٣ . تحاول المنظمة تعديل السلوك المناقض وتحويله إلى سلوك محايد أو سلوك معاون .

إن التحدي الرئيسي لمنظمة الأعمال هو السيطرة علي السلوك الإنساني .

## صفات السلوك الإنساني

سواء كان سلوك الإنسان في علاقته بالمنظمة إيجابياً أو سلبياً أو محايداً ، فإنه في جميع الحالات يتصف بخصائص أساسية يساعد التعرف عليها في فهم السلوك وتحليله . تلك الخصائص هي :

١ . السلوك الإنساني هادف يسعى إلى تحقيق أهداف يريدتها الإنسان .

٢ . السلوك الإنساني يتشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل .

٣ . السلوك الإنساني متجدد ومتغير بحسب تغير الأهداف

والظروف المحيطة .

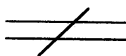
## طبيعة المشكلة السلوكية

المشكلة هي العقبة التي تحول دون تحقق الأهداف التي يسعى طرف ما إلى تحقيقها . وبذلك فإن المشكلة السلوكية هي :

اختلاف نمط السلوك الغالب الذي يصدر عن أفراد منظمة ما عن نمط السلوك الذي تريده الإدارة لتحقيق أهدافها

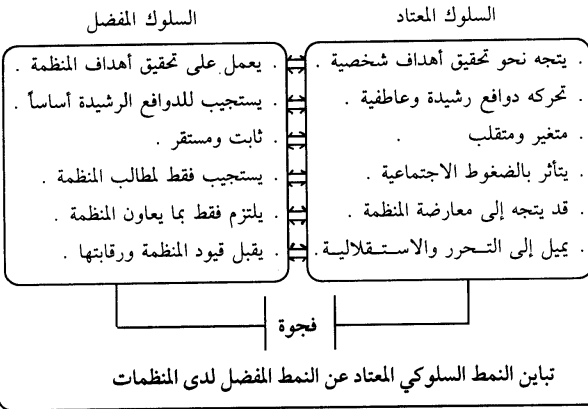
بمعنى آخر ، فالمشكلة السلوكية هي انحراف السلوك الفعلي لأفراد المنظمة عن السلوك المستهدف الذي تفضله الإدارة .

السلوك المستهدف



السلوك الفعلي

## و كنموذج لاختلاف السلوك الفعلي المعتاد عن السلوك المفضل:





### أسباب تعقد المشكلة السلوكية:

١ - تعدد العوامل والمتغيرات المحددة للسلوك الإنساني وتداخلها في تفاعل مستمر .

٢ - صعوبة قياس المتغيرات المحددة للسلوك .

٣ - تغلغل التفكير الذاتي والرؤية الشخصية للباحثين .

٤ - تقلب السلوك وعدم ثباته ، وتغير العوامل والدوافع المحركة له .

٥ - تباين أنماط السلوك الصادرة عن أفراد مختلفين بتأثير مؤثر واحد .

٦ - تشابه أنماط السلوك لأفراد مختلفين بتأثير مؤثرات مختلفة .

. وهناك عوامل كثيرة تعمل على تضخيم المشكلة السلوكية واستمرارها، ومنها:

الظروف والأوضاع الاجتماعية داخل منظمة الأعمال وتأثير الجماعات والتنظيمات غير الرسمية .

الظروف والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع، وما تفرضه من ضغوط على الأفراد ، أو ما توفره من فرص بديلة تمنحهم مزايا وإمكانيات لاتتوافر في أعمالهم الحالية .

تصرفات وتوجهات الإدارة التي قد تفشل في فهم أو تقليل من أهمية مشاعر الأفراد ورغباتهم وميولهم ، ومن ثم تتخذ مواقف مناقضة أو مستفزة .

## مداخل علاج المشكلة السلوكية

تحاول الإدارة دائماً حل المشكلة السلوكية لكي تضمن تحقيق أهدافها . وتجيد الإدارة عادة ثلاثة مداخل لحل المشكلة :

**التجاهل / التنازل** وذلك بأن تتجاهل الإدارة الفروق والانحرافات السلوكية ولا تعيرها اهتماماً . وهي بذلك تكون قد عالجت المشكلة السلوكية بتعديل السلوك المستهدف وقبول السلوك الفعلي للأفراد علي أنه هو النمط الأفضل .

**الإصرار** وذلك بأن تصر الإدارة على تعديل السلوك الفعلي (المعتاد) للأفراد لكي يتفق مع السلوك المستهدف . وتستخدم الإدارة في سبيل ذلك الحوافز الإيجابية والسلبية ، كما تعتمد إلى توعية الأفراد وتدريبهم وتوضيح المزايا التي تعود عليهم من التزامهم بالسلوك الذي تفضله الإدارة .

**التوفيق** وذلك بمحاولة الوصول إلى حل وسط يقرب بين النمطين السلوكيين . ويتضمن التوفيق درجة من التنازل من كل الطرفين .

## خلاصة

- يؤثر السلوك الإنساني في منظمات الأعمال بحسب كونه سلوكاً معاوناً (إيجابي) ، مناقضاً (سليبي) ، أو محايداً.
- تحاول إدارة المنظمة تأكيد السلوك المعاون ، تخفيف السلوك المناقض أو تعديله ليصبح معاوناً (أو على الأقل المحافظة عليه ومنعه من التحول إلى سلوك مناقض).
- يتصف السلوك الإنساني بأنه هادف . يتشكل بتأثير مجموعة مختلفة من العوامل ويكونه متجديداً ومتغيراً.
- تتركز المشكلة السلوكية التي تواجه منظمة الأعمال في اختلاف السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط السلوكية التي تفضلها الإدارة وتراها محققة لأهدافها . وبذلك فإن المشكلة السلوكية هي «فجوة» يجب على الإدارة العمل على سدها.
- تتعدد المشكلة السلوكية لأسباب كثيرة أهمها تعدد العوامل المحددة للسلوك الإنساني وسرعة تغييرها ، وصعوبة قياس تلك المتغيرات وتحديد آثار كل منها مستقلة على السلوك البشري.
- تتباين مداخل علاج المشكلة السلوكية من التجاهل إلى الإصرار ، والمداخل الوسط هو التوفيق بين النمطين السلوكيين الفعلي والمستهدف.

## أسئلة وموضوعات للمناقشة :

- ١ - السلوك الإنساني ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد بحيث يصعب تفسيرها اعتماداً على تخصص علمي وحيد، وإنما يلزم عادة تكامل مجموعة من العلوم لكي يمكن فهم ظاهرة السلوك الإنساني بدرجة كافية من الدقة . ناقش .
- ٢ - الإنسان يريد إشباع رغبات مختلفة ، ويريد أن يحقق أهدافاً معينة . فهل - في رأيك - يوجد اختلاف بين مفهوم «الرغبة» ومفهوم «الهدف»؟
- ٣ - «ليس بالخبز وحده يعيش الإنسان» مثل قديم ومعروف، فهل تجد في الدراسات الحديثة للسلوك الإنساني ما يؤيده أو ينقضه؟
- ٤ - «خادم القوم سيدهم» مثل آخر يقبله الكثيرون منا . ما تفسيره العلمي استناداً إلى مفهوم القوة Power والتأثير Influence الذي يمارسه فرد على أفراد آخرين؟
- ٥ - لكل إنسان وجهات نظر (أو اتجاهات) بالنسبة لأمر كثيرة . وتختلف وجهات النظر هذه من فرد لآخر بالنسبة لذات الموضوع ، كما قد تتباين لدى الفرد نفسه من وقت لآخر أو من موقع لآخر . ما الدلالة العلمية - في رأيك - لمفهوم الاتجاهات وتأثيرها على سلوك الإنسان وإمكانية تفسيره والتعامل معه؟
- ٦ - يبدو للرقم (٣) دلالة غير عادية في دراسات السلوك الإنساني ، من واقع فهمك لمنطق العلوم السلوكية الحديثة، هل تستطيع ذكر ثلاث (٣) حالات يظهر فيها الرقم (٣)؟
- ٧ - رغم ما وصلت إليه العلوم السلوكية الحديثة من تقدم واضح في مناهج البحث وأدوات التحليل والقياس ، ومن ثم القدرة على استقواء أنماط السلوك واستنباط تطوراتها المحتملة ، إلا أن هناك مناطق هائلة في

النفس البشرية لا تزال بعيدة عن نطاق التفسير العلمي البشري، ولا يزال التحكم في سلوك البشر أمراً بعيد المنال (علق).

٨ - نمت العلوم السلوكية وتطورت في المجتمعات الغربية الصناعية المتقدمة اقتصادياً . ومن ثم فإن كثيراً من مفاهيم تلك العلوم ونتائجها لا تصلح بالنسبة للمجتمع المصري الإسلامي وما يتصف به من قيم ومعتقدات تخالف تماماً تلك السائدة في المجتمعات الغربية وغير الإسلامية (ناقش).

٩ - المفهوم «الصراع» مكانة خاصة في علوم الغرب السلوكية ، فهل لهذا المفهوم نفس المكانة في المجتمع المصري الإسلامي؟

١٠ - رغم اهتمام علماء السلوك الغربيين بدراسة الجماعات الإنسانية وتأثيرها على سلوك الفرد من أعضائها ، إلا أنهم أغفلوا جانباً مهماً من أبعاد الجماعة الإنسانية وهو «التكافل والتراحم» (علق).

## مشكلة سلوكية

إليك بعض المعلومات عن موقف يتكرر عادة في المحيط المصري - كما قد يتكرر في بلدان أخرى في العالم - والمطلوب تحليل هذه المعلومات بغرض:

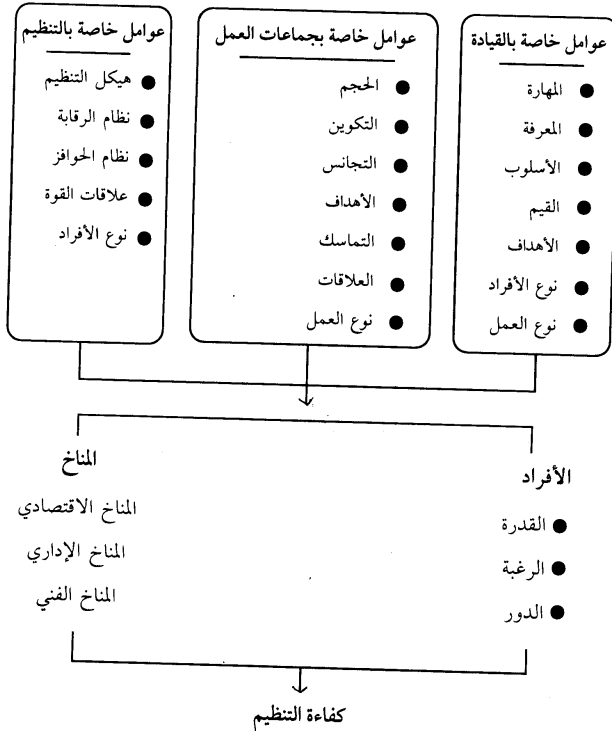
(أ) بيان هل توجد مشكلة سلوكية وتحديد الطرف الذي يعاني من هذه المشكلة في حالة وجودها؟

(ب) تحليل أسباب المشكلة ومقترحات علاجها من وجهة نظر كل من طرفيها.

التحق (.....) بكلية الحقوق بإحدى الجامعات ، وعلى مدى سنوات الدراسة الأربع كان دائماً متميزاً في أدائه ويحقق مستويات عالية من تقديرات النجاح . وخلال سنوات الدراسة كان أيضاً من أبرز الطلاب في الأنشطة الاجتماعية والثقافية وانتخب رئيساً لاتحاد طلاب جامعته لسنتين متواليتين . ورغم هذه المزايا إلا أنه بعد أن تخرج بتقدير عام جيد جداً وترتيب متقدم على أفراد دفعته ، فقد واجه مشكلة البطالة حيث اضطر للانتظار أربع سنوات أخرى حتى حصل على وظيفة بإحدى المصالح الحكومية عن طريق وزارة القوى العاملة . وفي اليوم الأول للعمل اكتشف أنه عين ضمن أربعين آخرين . وأنه لا يوجد لهم أماكن للجلوس ولا عمل لهم فعلاً.

## نموذج

أنتجت العلوم السلوكية الحديثة كمّاً هائلاً من المعلومات عن كيفية التعرف على كفاءة المنظمة والعوامل المؤثرة فيها . والنموذج التالي يوضح بعضاً من هذه العوامل ( ١ ) . لاحظ أهمية العوامل المتصلة بالسلوك الإنساني .



(١) نقلاً عن Handy, C.B. Understanding Organizations, Penguin Business Library, Third Ed. 1985,

## الوحدة السابعة

الدراسة العلمية للسلوك الإنساني





## أهداف الوحدة ومحتوياتها

تهدف هذه الوحدة إلى عرض فكرة النظام السلوكي باعتبارها نموذجاً علمياً يساعد على فهم كيف ينشأ السلوك الإنساني والعوامل المؤثرة في تحديده وتشكيله . وبذلك يمكن تفسير أنماط السلوك الصادرة عن الأفراد في منظمة الأعمال في المواقف المختلفة ، ومن ثم إمكانية تقدير (التنبؤ) السلوك المحتمل .

### وتتناول الوحدة الموضوعات التالية:

- . ماهية السلوك الإنساني .
- . مجالات الدراسة في السلوك الإنساني .
- . السلوك الإنساني نظام مفتوح .
- . المدخلات السلوكية .
- . الأنشطة السلوكية .
- . المخرجات السلوكية .

## ماهية السلوك الإنساني

كل أشكال وأنماط الحركة الإنسانية [ الظاهرة والباطنة ] ، وتتخذ أشكالاً تسمى أفعالاً ، تصرفات ، تعبيرات ، استجابات ، محاولات للتأثير .

سلسلة متعاقبة من الأفعال Actions ، وردود الأفعال Reactions التي تصدر عن الإنسان في محاولاته المستمرة لتحقيق أهدافه وإشباع رغباته المتطورة والمتغيرة .

الأفعال أو الاستجابات التي يعبر بها الإنسان عن قبوله أو رفضه لمحاولات التأثير الموجهة إليه من عناصر المناخ المحيطة به سواء كانت بشرية أو غير بشرية .

إن السلوك الإنساني هو مصدر كل القيم في حياة البشر ، وهو جماع كل النشاط الإنساني في مختلف مجالات الحياة . وتنعكس آثار السلوك الإنساني [الإيجابية ، والسلبية] عليه وعلى من يحيطون به ويتعاملون معه سواء بشكل مباشر أو غير مباشر .

## مجالات الدراسة في السلوك الإنساني

تتجه دراسة السلوك الإنساني إلى مجالات ثلاثة:

البحث عن محددات السلوك

أي العوامل والأسباب التي تنشئ السلوك وتثيره [ المثيرات ] Stimuli .

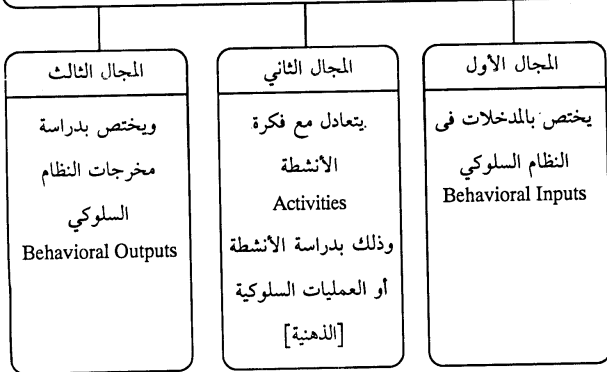
البحث عن مراحل وأساليب تكوين السلوك .

أي عملية تكون السلوك وتبلوره قبل أن يتبدى في صوره الظاهرة Behavior Formation وتمثل في عمليات ذهنية مستمرة لا يمكن مشاهدتها ولكن يمكن استنتاجها .

تحليل الأنماط السلوكية

أي دراسة أشكال السلوك الظاهرة وتصنيفها واستنتاج العلاقات المنطقية بينها ، وكذا البحث في العوامل المنشئة لكل نمط سلوكي وبيان التشابه أو الاختلاف فيما بينها .

## مجالات الدراسة السلوكية ومنطق النظم

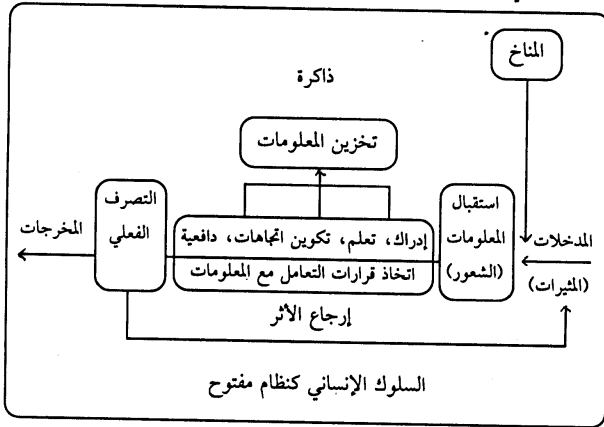


## السلوك الإنساني نظام مفتوح Open system

يمكن تصور السلوك الإنساني علي أنه نظام مفتوح ينقسم إلى أجزاء رئيسية هي:

- ← المدخلات السلوكية [وهي المثيرات].
- ← العمليات السلوكية [وهي الأنشطة الذهنية التي تستقبل المثيرات وتعامل معها].
- ← المخرجات السلوكية [وهي الاستجابات التي تصدر عن الإنسان في مواجهة المثيرات].

والشكل التالي يصور النظام السلوكي المتكامل :



## المدخلات السلوكية

تتمثل المدخلات السلوكية في شكل معلومات يمكن تصنيفها فيما يلي :

١ . معلومات صادرة من أفراد [ أو جماعات ] آخرين وتعبّر عن أفعالهم وتصرفاتهم المباشرة وغير المباشرة.

٢ . معلومات صادرة عن نظم مادية تعيش في المناخ ، وتصدر عنها أصوات وحركات ورموز تصل إلى الإنسان ويستخدمها بدرجات مختلفة في سعيه لتحقيق أهدافه.

٣ . معلومات صادرة من مصادر معنوية كالشركات والمؤسسات والأجهزة الحكومية وغيرها التي يتعامل الإنسان معها في مراحل حياته المختلفة.

٤ . معلومات تصدر من الطبيعة المحيطة بالإنسان ، وتشمل الضوء والأصوات والرياح والأمطار والحرارة والبرودة وغيرها.

٥ . معلومات ذاتية تنبع من الإنسان نفسه وتعبّر عن احتياجاته ومدى توافقه مع المناخ المحيط وما قد يعترضه من مشكلات [أو فرص].

## أنواع المدخلات السلوكية

تنقسم المدخلات السلوكية إلى الأنواع التالية:

١. المدخلات الأولية وتضم:

- المدخلات الأساسية Basic وهي مجموعة الخصائص والصفات التي تميز النظام السلوكي عن غيره من النظم ومصدرها الخلق والتكوين بقدرة الله سبحانه وتعالى، وتشتمل القوى الدافعة الأساسية، والطاقات الأساسية والقدرات الأساسية.

- المدخلات الطبيعية وهي التي تعكس ظروف البيئة المادية التي يعيش فيها الإنسان. كما تعبر عن علاقة الإنسان بالمناخ المادي المحيط به.

٢. المدخلات الاجتماعية وهي المعلومات الصادرة عن المجتمع [البيئة الاجتماعية] التي يعيش فيها الإنسان وتعبر عن الفرص والمعوقات التي تواجهه، والقواعد والنظم والمكانات والجزئات والقيم والعادات والأعراف التي يتعامل بها المجتمع مع أفرادها.

٣. المدخلات التنظيمية وهي المعلومات الصادرة عن المنظمة التي ينتمي إليها الإنسان وتعبر عن القواعد والإجراءات والحقوق والواجبات والفرص والمحاذير وأسس السلوك المقبول ونتائجه [مزايا للفرد]. وأنواع السلوك غير المقبول وما يترتب عليه [عقوبات وأضرار للفرد].

## كيف يستقبل الإنسان المدخلات السلوكية ؟

تصل المدخلات السلوكية [ المعلومات ] إلى الإنسان من خلال الحواس الخمس:

← الإبصار .

← السمع .

← الشم .

← التذوق .

← اللمس .

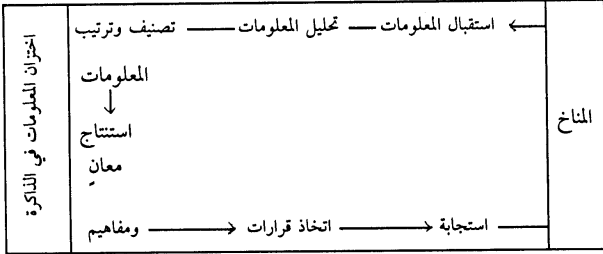
وسوف تتأثر جودة استقبال الإنسان للمعلومات الواصلة إليه [ بالتالي ما  
يمكن أن يعطيه لها من معان ] على قدر جودة وسلامة حواسه وما قد يصيبها  
من ضعف أو قصور.

• كذلك فإن وسيلة أخرى للإحساس هي استقبال الإنسان لمعلومات صادرة من  
داخله تحدد مركزه بالنسبة للمحيط المادي حوله ومدى توازنه في علاقته بعناصر  
هذا المحيط .

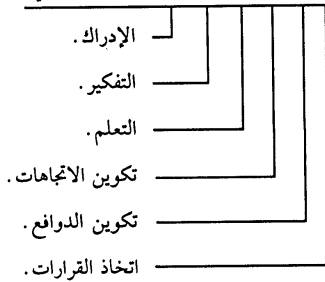


## الأنشطة السلوكية

الأنشطة السلوكية هي في حقيقتها تعامل مع المعلومات الواصله إلى الإنسان على النحو التالي:



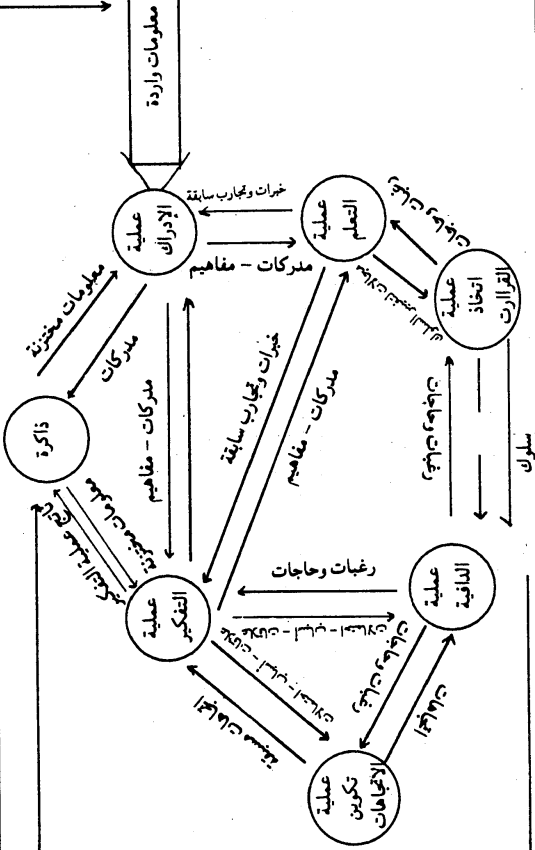
وتتركز الأنشطة السلوكية فيما يلي:



تلك الأنشطة السلوكية [الذهنية] متكاملة ويؤثر بعضها في بعض ، وينتج كمحصلة لها أنواع الاستجابات الصادرة عن الإنسان [ السلوك ] .

ويعبر الشكل التالي عن علاقات تلك الأنشطة السلوكية بعضها ببعض

إرجاع الأثر عن نتائج السلوك



### المخرجات السلوكية

هي المحصلة النهائية لسلسلة الأنشطة السلوكية في تعاملها مع المدخلات ،  
وتتمثل المخرجات في أنماط السلوك المشاهدة Overt أو الباطنة Covert كما يلي :

#### الافعال Actions

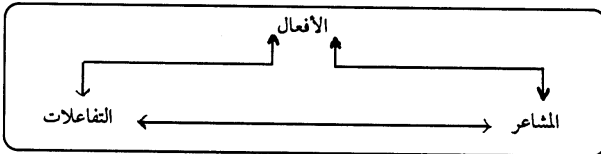
العمل ، الكلام ، القراءة ، الكتابة ، السير ، الجري ، البيع ، الشراء ...  
وتتطلب الأفعال بذل قدر من الجهد أو الطاقة ، وتستغرق زمنا يطول أو  
يقصر حسب نوع العمل ، كما تحتاج إلى استخدام موارد مادية أو معنوية ،  
وإعمال مهارات أو قدرات مناسبة لنوع الفعل .

#### التفاعل Interaction

وهو الاتصال بالآخرين والتعامل معهم . ويتخذ التفاعل أحد شكلين :  
الفعل إذا كان الإنسان هو البادئ بالاتصال ، أو رد الفعل إذا كان يستجيب  
لفعل صادر إليه من شخص آخر . أي أن التفاعل هو سلسلة متتابعة من  
الأفعال وردود الأفعال .

#### العواطف Sentiments

وهي مجموعة العواطف المصاحبة لتفاعل الإنسان مع الآخرين .



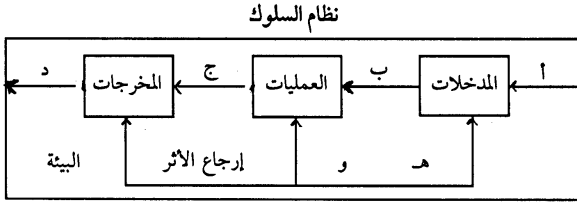
العلاقة بين المخرجات السلوكية

## خلاصة

- السلوك الإنساني هو كل أشكال الحركة الإنسانية من أفعال ، ردود أفعال ، تعبيرات ، استجابات ، ومحاولات التأثير التي تصدر عن الإنسان في محاولته إشباع رغباته ، وللتعبير عن تعامله مع عناصر المناخ المحيطة به .
- تتجه الدراسة العلمية للسلوك إلى البحث عن محددات السلوك ، مراحل وأساليب تكوين السلوك ، وتحليل الأنماط السلوكية .
- وتمثل تلك المجالات مدخلات وأنشطة ومخرجات النظام المفتوح على التوالي . وبذلك فإن السلوك الإنساني يمثل فعلاً نظاماً مفتوحاً .
- تتمثل المدخلات السلوكية في المعاملات الواردة للإنسان من مصادر خارجة عنه ، وكذا من ذاته ، ويتم استقبالها من خلال الحواس الخمس .
- تتمثل الأنشطة السلوكية في عمليات ذهنية أساسية هي الإدراك والتفكير، التعلم، تكوين الاتجاهات ، تكوين الدوافع ، واتخاذ القرارات .
- وتبدأ هذه العمليات دائماً بالإدراك وتنتهي دائماً باتخاذ القرارات ، وتتم العمليات الأخرى فيما بين هاتين العمليتين بأي ترتيب آخر .
- تتبلور المخرجات السلوكية في أفعال وردود أفعال ظاهرة ومشاعر ومفاهيم واتجاهات غير ظاهرة .

## أسئلة وموضوعات للمناقشة

١ - يمثل مفهوم النظام System أداة مهمة لتحليل السلوك الإنساني ، وبالتالي فإنه باستخدام هذا المفهوم يمكن التوصل إلى استنتاجات غاية في الأهمية حول السلوك . انظر إلى الشكل التالي وارصد كافة الاستنتاجات التي يمكنك التوصل إليها :



• والآن هل تستطيع الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١ - إذا أردنا ترقيم المستطيلات الدالة على المدخلات والعمليات والمخرجات فأيهما نضع عليه الرقم (١) وأيهما يحصل على الرقم (٢) وأيهما يوضع عليه الرقم (٣)؟
- ٢ - ما معنى الأسهم الواصلة بين البيئة وعناصر النظام الثلاثة ؟
- ٣ - ماذا يحدث لو ألغي من الرسم السهم ( أ ) ؟ وماذا يحدث لو ألغي من الرسم السهم (ب) مع بقاء ( أ ) ؟ وماذا يحدث لو ألغي من الرسم السهم (ج) مع بقاء ( أ ) و (ب) ؟ وهكذا مع باقي الأسهم؟
- ٤ - ما معنى السهم (و) في رأيك؟ وهل يغني السهم (و) عن السهم (ب)؟
- ٥ - لو كان السهم (د) غير موجود على الرسم فأي أنواع السلوك يمكن تصورها في هذه الحالة؟

٦ - لو كان الشكل السابق يعبر عن نظام السلوك لإنسان ما ، وكانت تصرفاته على غير ما تريد إدارة المنظمة التي يعمل بها ، فإذا أرادت الإدارة تعديل هذا السلوك وتغييره ، فأى عناصر النظام السلوكي التي يجب عليها أن تبدأ منها محاولة التغيير في رأيك ؟

أ - المدخلات .

أ م ب - العمليات .

أ م ج - المخرجات .

أ م د - البيئة .

أ م جميعها في نفس الوقت .

٧ - ناقش مفهوم وأهمية إرجاع الأثر في التأثير على السلوك الإنساني من خلال دراسة الأنماط الإدارية التالية :

. تعد الإدارة تقريراً سريعاً عن كفاءة العامل يكون له تأثير على ما يحصل عليه من علاوات أو ترقية ، ولكن العامل ليس له حق الاطلاع على هذا التقرير .

. يتقدم العامل باقتراح لتحسين الإنتاج إلى رئيسه المباشر ، فيحتفظ به الرئيس ولا يعلم العامل هل قبل الاقتراح أم رفض .

. في يوم ما يأتي مندوب الصرف لیسلم العاملين في إحدى الجهات مكافأة مالية لا يعلمون مناسبتها ، كما أنهم لا يعلمون هل حصل كل منهم على نفس المبلغ أم لا .

٢ - تلعب المعلومات دوراً رئيسياً في نظام السلوك الإنساني ، ويذهب بعض الكتاب إلى اعتبار أن نظام السلوك الإنساني ما هو في حقيقته إلا نظام للمعلومات . واستناداً إلى تلك الأهمية الكبرى للمعلومات في تشكيل السلوك الإنساني ، بين رأيك بالنسبة للأمور التالية :

. اهتمام الدول المعاصرة جميعاً بأن يكون لديها أجهزة رسمية للإعلام في

شكل هيئة الاستعلامات كما في مصر مثلاً وظيفتها نشر المعلومات التي يهتم الدولة أن يعرفها الناس محلياً وخارجياً.

• اهتمام الأحزاب السياسية المختلفة - في مصر وغيرها - أن يكون لها صحف ومجلات خاصة بها تعبر عن آرائها وسياساتها.

• القلق الذي يسود العالم الآن نتيجة للتطورات التكنولوجية الهائلة التي تسمح بإمكان البث المباشر لبرامج التلفزيون من أي مكان في العالم واستقباله في مختلف دول العالم ، وذلك باستخدام الأقمار الصناعية ، وبالتالي سيفاجأ المشاهد المصري أن برامج تلفزيونية أوروبية وأمريكية مثلاً تظهر على شاشة الجهاز التلفزيوني في منزله دون أي جهد يبذله.

• تعتمد الحكومات في معظم دول العالم إلى إجراء ما يسمى «استطلاع الرأي العام» قبل إصدار قرارات مهمة أو تبني سياسات غير عادية.

• بماذا تفسر إقبال الناس على سماع الشائعات وتناقلها في الدول النامية التي لا يوجد بها حكم ديمقراطي ، بينما لا تلقي الشائعات في الدول المتقدمة اقتصادياً ذات نظم الحكم الديمقراطي نفس الاهتمام من المواطنين.

## نموذج

لقد أمكن تحديد مبادئ ثلاثة حاكمة للسلوك الإنساني وهي مبدأ السبب، مبدأ الدافع، ومبدأ الهدف . والنموذج التالي يعبر عن تداخل تلك المبادئ الثلاثة ومساهماتها في تشكيل السلوك:

- ١ . يكون الإنسان عادة في حالة توازن بمعنى أنه يحصل علي ما يريد مادياً ومعنوياً فهو في حالة استرخاء [أو عدم نشاط].
- ٢ - يحدث ما يعكر صفو هذا الاسترخاء ويخل بتوازن الإنسان [سبب] كأن تقل إشباعاته عما يريد ، أو تزيد تطلعاته وتوقعاته عما يحصل عليه فعلاً [مادياً أو معنوياً].
- ٣ . ينشأ للإنسان دافع في شكل قوة داخلية تحركه من أجل استعادة توازنه مرة أخرى.
- ٤ . حين يستعيد الإنسان توازنه سواء عند مستواه السابق أو عند مستوى أعلى أو أدنى يكون قد حقق هدفه.





## الوحدة الثامنة

الإدراك



## أهداف الوحدة ومحتوياتها

الإدراك هو العملية السلوكية الأولى التي تفتح الباب لإمكان حدوث السلوك . وبذلك تعتبر عملية الإدراك أهم العمليات السلوكية (إذ لو توقفت لم يعد في إمكان الإنسان التصرف بأي حال). وتهدف هذه الوحدة إلى تقديم المفاهيم والمبادئ التي تفسر عملية الإدراك ودورها في تحديد السلوك . وتضم الوحدة الموضوعات التالية :

- المعنى العام لعملية الإدراك.
- المبادئ الرئيسية للإدراك.
- العوامل المحددة للإدراك.
- الجوانب الاجتماعية في الإدراك.
- الإدراك باعتباره نظاماً فرعياً (في إطار النظام السلوكي الأكبر).

## الإدراك

هو عملية استقبال المثيرات وتفسيرها وإعطائها معان ومفاهيم يستند إليها الإنسان في اختيار السلوك المناسب. وتتم عملية الإدراك بالمراحل التالية:

١ - الشعور بالمثيرات واستقبالها من خلال الحواس الإنسانية.

٢ - تحويل الشعور إلى معان ومفاهيم في ضوء أهداف الإنسان وخبراته والبيئة المادية والاجتماعية التي يعيش فيها.

٣ - تنظيم واختزان المدركات واسترجاعها وتعديلها حسب الحاجة وفي ضوء ورود أحاسيس جديدة.

## كيف تتم عملية الإدراك ؟

تتم عملية الإدراك كما يلي:

- ١ . يشعر الإنسان بالمثيرات الخارجية ويستقبلها من خلال حواسه.
- ٢ . يختزن الإنسان في ذاكرته معلومات ومعانٍ كثيرة كنتيجة لخبراته السابقة وإدراكه لأشياء سبق له استشعارها.
- ٣ - يحاول الإنسان تحليل المعلومات الواصلة إليه لاستنتاج معانيها ودلالاتها، ويستعين في ذلك بخبراته السابقة، ودوافعه واتجاهاته، كل ذلك في ضوء الظروف المادية والاجتماعية المحيطة به.
- ٤ - يصف الإنسان المدركات وينظمها ويستخدمها في بناء أنماط السلوك التي يختارها.

## عملية التكيف Adaptation

- تبدأ عملية الإدراك حين يصل إلى أدوات الاستقبال الحسية إشارات من مشيرات خارجية .
- يؤدي استمرار استقبال الفرد لمثيرات من ذات المصدر لفترة ما إلى انخفاض الإحساس أو الشعور بذلك المصدر ، وهذا ما يطلق عليه (التكيف) .
- يطلق على درجة الإحساس التي يصل إليها الإنسان في تلك الحالة مستوى التكيف ، ويمكن اعتبار الإدراك في حالة تجمد (أو توقف نسبي) في هذه الحالة .

### العوامل التي تؤثر على عملية الإدراك

البيئة المادية والاجتماعية للفرد .	_____
التركيب الفسيولوجي للإنسان (دقة وجودة الحواس)	_____
الرغبات والحاجات التي يشعر بها الفرد .	_____
تجارب الفرد وخبراته الماضية .	_____

## المبادئ الرئيسية للإدراك

أوضحت الدراسات السلوكية أن الإدراك يتم وفقا لمجموعة من المبادئ علي النحو التالي:

١ - الإدراك عملية اختيارية ، أي أن الفرد ينظم مدركاته بطريقة يتحكم هو فيها إلى درجة بعيدة ، فالإدراك لا يفرض على الإنسان تماما .

٢ - يميل الإنسان إلى تنظيم مدركاته في مجموعات متناسقة بحيث يمكنه الرجوع إليها بسهولة واستخدامها في مواقف الاختيار والبحث عن السلوك المناسب .

٣ - إن صفات أو خصائص أي جزء من مدركات الإنسان إنما تتحدد بخصائص مجموعة المدركات التي ينتمي إليها هذا الجزء .

٤ - يؤدي الحصول على معلومات جديدة (متغيرة) إلى تغيير المدركات (ومن ثم تغيير مفاهيم الإنسان وسلوكه المحتمل)

٥ - إن قبول مدركات جديدة يتأثر (ويستوقف على) المدركات الحالية للفرد .

٦ - يتأثر الإدراك بصفات الفرد الشخصية

## المبدأ الأول: الإدراك عملية اختيارية

ويمكن تفسير هذا المبدأ على النحو التالي:

١ - لا يستطيع الإنسان إدراك كل ما يقع حوله من مثيرات ، ولذلك فهو يعتمد إلى اختيار المدركات التي يريدّها . (أي أن استقبال المثيرات ابتداء هو قرار اختياري للفرد).

٢ - يفهم الإنسان المعلومات الواصلة إليه بطريقة تتفق مع اهتماماته واحتياجاته، وأهدافه وقدراته، وبالتالي يختلف الناس في فهمهم لنفس المعلومات . (أي أن الفهم والتفسير للمعلومات الواصلة هو أيضاً اختياري).

٣ . يتذكر الإنسان المدركات أو يميل إلى تناسيها وإخراجها من حيز الذاكرة النشطة إلى حيز النسيان . (أي أن تذكر المعلومات هو عملية اختيارية يتحكم فيها الإنسان).

٤ . يقرر الإنسان الاستجابة للمدركات أو عدم الاستجابة.

المحصلة الأساسية هنا أن كل إنسان يدرك بطريقته الخاصة ، وهذا يفسر اختلاف سلوك الناس في نفس المواقف أو في مواجهة نفس المثيرات .



## المبدأ الثاني: ينظم الفرد مدركاته في مجموعات متناسقة

إن الأشياء والأشخاص التي يدركها الفرد وإن تم إدراكها منفصلة عن بعضها البعض إلا أنه يتم تنظيمها في مجموعات إدراكية تصبح هي المؤثر على سلوك الفرد الاجتماعي . فالجامعة ترتبط في هذا النظام الإدراكي بالثقافة العامة مثلاً ، الأسلوب العلمي ، الدولة العصرية وما إلى ذلك . وبالنسبة لفرد آخر فقد يرتبط إدراكه للجامعة بأشياء مثل زيادة عدد السكان ، مشاكل الخريجين ، وارتفاع نفقات المعيشة .

وهناك عدة أسس تسهم في عملية تنظيم المدركات منها:

- ١ . تقارب الأشياء أو الأشخاص سواء في المكان أو الزمان يجعلها تنتظم في مجموعة واحدة.
- ٢ . التشابه بين الأشياء والأشخاص من العوامل التي تزيد من فرص انتظامها في مجموعات إدراكية متناسقة . مثلاً تشابه مبنى معين مع شكل الهرم يؤدي في كثير من الأحيان إلى الربط بينهما في مخيلة الفرد، بحيث إذا رأى أيهما يتذكر الآخر.
- ٣ . تعمل الثقافة العامة للمجتمع على تحديد أسس تنظيم المدركات من خلال المفاهيم التي تركز عليها . فالثقافة الأمريكية التي تبرز لون البشرة كعامل أساسي يجعل الأفراد هناك يدركون الشعوب المختلفة على أنها شعوب بيضاء أو سوداء . كذلك فإن الثقافة التي تبرز الثروة الفردية وتجعلها أساساً لتجميع المدركات وتنظيمها، تجعل الفرد يدرك الناس على أنهم من مجموعة سكان القصور أو مجموعة سكان المساكن الشعبية مثلاً.
- ٤ . يميل الأفراد إلى تنظيم مدركاتهم في مجموعات متناسقة تبعاً لمدى علاقات السبب والنتيجة بين تلك المدركات . فالدول الرأسمالية قد يتم إدراكها على أنها سبب الفقر في الدول النامية ، أو أن الاستعمار هو سبب تخلف بلدان أفريقيا . ولا شك أن أساس تحديد علاقة السبب والنتيجة بين الأشياء المختلفة يتوقف على التقارب أو التشابه بينها.

### المبدأ الثالث

تحدد صفات وخصائص أي جزء مما يدركه  
الفرد بخصائص المدركات التي ينتمي إليها

إن عمليات الإدراك المتعاقبة لا تتم في فراغ بل يجمعها تنظيم إدراكي متناسق. لهذا فإن صفات أو خصائص أي شيء جديد يتم إدراكه سوف تتأثر من وجهة نظر الفرد تبعاً لصفات وخصائص المجموعة الإدراكية التي سينضم إليها هذا الشيء الجديد. بمعنى أن الفرد يميل إلى إدراك الأشياء المختلفة على أنها نفس الشيء إذا كانت تنتمي إلى نفس المجموعة الإدراكية. مثال ذلك لو كان لدى الفرد مفهوم معين عن طلبية الجامعة (غير جادين مثلاً) فإنه يميل إلى أن يصف أي طالب جامعي بهذه الصفة بغض النظر عن خصائصه الشخصية والتي قد تخالف هذه الصورة العامة التي يحتفظ بها الفرد لكل طلبية الجامعة.

هذا الميل لإضفاء صفات الكل على الجزء قد ينشأ من سبب آخر هو ضعف الفروق بين الأجزاء المختلفة، فيميل الفرد إلى تجاهل تلك الفروق ورؤية الأجزاء على أنها متشابهة Assimilation.

أي أن إدراك أي شيء محدد يتوقف على العلاقات بينه وبين الأشياء الأخرى التي تكون المجموعة الإدراكية التي سينضم إليها هذا الشيء.

ولا شك أن «الإطار الفكري» Frame of Reference للشخص يساعد على تحديد الطريقة التي يتم بها إدراك شيء معين. فالشخص الذي يعيش في مجتمع يرفض الاستغلال والابتزاز والدهاء يميل إلى إدراك أي يهودي على أنه مهتر وماكر، وكذلك فإن الشخص الذي يعمل في شركة غالبية العاملين بها من خريجي الجامعة يميل إلى تقليل الأهمية الاجتماعية لدرجات التعليم غير الجامعية.

كما قد يحدد الفرد لنفسه مستوى متوسطاً Adaptation Level يتم إدراك الأمور والأشياء بالقياس إليه . فقد يثور نقاش حول إباحة الهجرة للخارج بدون قيود . أو وضع قيود مشددة عليها . فإذا اعتبر الفرد أن الرأي الوسط هو إباحة الهجرة كقاعدة مع وضع القيود والإجراءات لحماية مصالح البلاد ، فإنه يستطيع إدراك الآراء والاتجاهات المختلفة على أنها مؤيدة للهجرة ومشجعة لها أو على أنها معارضة للهجرة ومعركة لها بقياسها إلى ذلك الرأي الوسط الذي ارتضاه لنفسه .

## المبدأ الرابع

تغيير المدركات نتيجة للمعلومات الجديدة التي يحصل عليها الفرد والتغيير في حاجاته.

لقد أوضحنا سابقاً أن عملية الإدراك تتأثر جزئياً بأنواع الحاجات التي يشعر بها الفرد، أي تلك الرغبات التي يسعى إلى إشباعها. من ناحية أخرى. فإن الإدراك يتأثر بأنواع المعلومات التي يحصل عليها الفرد، لذلك فإن التغيير في المعلومات يؤدي إلى التغيير في المدركات. وحلقة الاتصال بين تغيير المعلومات والتغيير في الإدراك هي حاجات الفرد حيث ترتبط التغييرات في المعلومات والحاجات وتتفاعل في أكثر الأحيان. فحيث يشعر الفرد بحاجات جديدة نراه يسعى للحصول على معلومات جديدة تساعده على إشباع حاجاته. ومن ناحية أخرى فكلما زادت معلومات الإنسان عن موضوع معين زادت فرص شعوره بحاجات أخرى جديدة، وهكذا.

إن حاجات ورغبات الفرد وأهدافه في تطور وتغير مستمرين، فإذا اعترض الفرد عائق يمنعه من إشباع حاجاته كان لابد من حدوث تغيير في أفكاره ومدركاته. إن التغيير الفكري الذي يعقب الفشل في إشباع الحاجات قد يأخذ أحد اتجاهين، الأول تغيير في اتجاه العمل على إزالة أسباب الفشل، والثاني تغيير في اتجاه منحرف كأن يتجه الفرد إلى أحلام اليقظة والبعد عن الحقيقة والواقع. ولاشك أن العامل المحدد لاتجاه التغيير الفكري هو شدة أو قوة الحاجة التي يشعر بها الفرد، فإذا كانت رغبة الفرد ضعيفة، فإن اتجاه التفكير سينصرف إلى التمني والأمل، فإذا زادت الرغبة أدى هذا إلى اتجاه التفكير في محاولة اكتشاف سبل واقعية لإشباع الحاجة وتحقيق الهدف. وقد تؤدي زيادة الرغبة عن حد معين إلى إغراق الفرد في الأحلام والبعد عن الواقع مرة أخرى.

كذلك فإن من العوامل المحددة لاتجاهات التغير في التفكير نتيجة للتغير في الحاجات هو دقة الفرد في إدراك العائق الحقيقي في سبيل تحقيقه لهدفه . فإذا فشل أحد المرشحين في الانتخابات فإنه قد يفشل في تبين السبب الحقيقي لفشله ، وهو أنه لم يقنع الناخبين بأرائه ومعتقداته ، ونراه ينحى باللوم على المنافسين أو الناخبين ، وبالتالي فإن أفكاره عن الآخرين تتغير ، ولكن أفكاره عن نفسه تبقى على ما هي عليه .

## المبدأ الخامس

يتحدد التغيير في المدركات جزئياً  
بخصائص المدركات الحالية .

- ١ . يتوقف التغيير في مدركات الفرد على بساطة أو تعقد النظام الفكري للإنسان .
- ٢ . تختلف النظم الفكرية والعقلية للأفراد من حيث درجة التوافق بين المدركات، وعادة تكون النظم الفكرية البسيطة أعلى توافقاً من النظم المعقدة .
- ٣ . تتأثر المدركات الجديدة بدرجة الترابط بين النظم الفكرية للفرد التي تحكم الأمور الحياتية المختلفة من عقيدة دينية، إلى اقتصاد، سياسة، فن، ثقافة .

تتوقف قدرة الفرد على تغيير مدركاته على خصائص  
نظامه الفكري التي تتمثل في :

\_\_\_\_\_ البساطة أو التعقيد .

\_\_\_\_\_ التوافق أو التباعد .

\_\_\_\_\_ الترابط أو التفكك .

## المبدأ السادس

### يتحدد التغيير في المدركات بصفات الفرد الشخصية.

- ١ . إن عملية تغيير المدركات والأفكار لا تتأثر بطبيعة المدركات السابقة ونوع التنظيم الفكري الذي كونه الفرد لنفسه فحسب، بل تتأثر أيضا ببعض الصفات الشخصية التي تميز الفرد. مثال تلك الصفات القدرات العقلية للفرد. فالأفراد يختلفون في قدراتهم العقلية من حيث الذكاء والقدرة على استيعاب المعلومات الجديدة وتفهم الأمور . وقد اتضح أن الأفراد ذوي القدرات العقلية المنخفضة يسهل عليهم تعديل أفكارهم ومعتقداتهم حيث يتقبلون أي معلومات جديدة دون فحص أو تحقيق، في حين أن الأفراد الذين يتميزون بمستويات أعلى من القدرات يستطيعون إجراء عمليات إعادة تنظيم سليمة لأفكارهم ومعتقداتهم.
- ٢ . كذلك فإن الأفراد يختلفون في قدرتهم على تحمل الغموض والإبهام في المعلومات. فالأفراد الذين لا يحتملون الغموض تجدهم يميلون إلى تقسيم الأمور إلى نوعين أساسيين لا ثالث لهما - أبيض وأسود ، موجب وسالب - بالتالي فهم أقل قدرة على استيعاب المعلومات الجديدة أو تغيير أفكارهم.
- ٣ . وهناك أفراد يتصفون بجمود العقلية Close - mindedness ومن صفاتها الأساسية رفض الأفكار والمعتقدات الجديدة وعدم الترابط بين التنظيمات الفكرية المختلفة. هؤلاء الأفراد يصعب عليهم تعديل معتقداتهم وأفكارهم من خلال عمليات إعادة التنظيم الفكري Cognitive restructuring.
- ٤ . وعلى العكس من ذلك نجد الأفراد ذوي العقول المتفتحة Open - mindedness أكثر قابلية لاستيعاب المعتقدات والأفكار الجديدة وأكثر استعداداً للتعرف على الأمور الجديدة والغريبة.

## الجوانب الاجتماعية في الإدراك :

تبرز أهمية العوامل الاجتماعية في الإدراك في المواقف التي تكون فيها الطبيعة المادية Physical nature للمؤثرات الخارجية غير واضحة تماماً. فيضطر الشخص إلى الاستناد على مصادر أخرى للمعلومات لكي يستطيع تفسير تلك المؤثرات وفهمها. وتؤدي العوامل الاجتماعية دوراً مزدوجاً في تكوين المجال الإدراكي للفرد. الدور الأول أنها تمثل مصدراً للمعلومات، فالفرد يستطيع الاستناد في تكوين مدركاته على رأي الجماعة التي يتصل بها، أو قرار رئيسه في العمل، أو تعليمات وقواعد تعلمها من تفاعله مع الأفراد الآخرين. والدور الثاني أنها تساعد الفرد في تخفيض الغموض الذي يعانيه من بعض المدركات فيضطر إلى الالتجاء إلى آراء الآخرين وتجاربهم والقيم والاتجاهات العاملة لتفسير معاني المدركات.

وتتركز أهمية العوامل الاجتماعية في الإدراك حين نتقل إلى دراسة عملية إدراك الأشخاص لبعضهم البعض ، وما تنطوي عليه تلك العملية من أهمية خاصة للإدارة والمسؤولين عن العمل الإداري.

وتتبلور هذه القضية في نتيجة أساسية هي «أن ما يتم إدراكه ليس بالضرورة معادلاً تماماً لطبيعة الشيء المدرك». أي أن هناك عوامل كثيرة قد تؤدي إلى تشويه وتغيير ما يتم إدراكه عن حقيقة الشيء موضع الإدراك. ومن أهم تلك العوامل ما يلي:

- ١ - طبيعة الموقف الإنساني نفسه والدور الذي يلعبه الفرد في هذا الموقف.
- ٢ - قدرة الشخص على التدبر والحكم الموضوعي على الأمور.
- ٣ - صفات الشخص موضع الإدراك.
- ٤ - كمية ودقة المعلومات المتاحة للفرد.



## العوامل المؤثرة على الإدراك

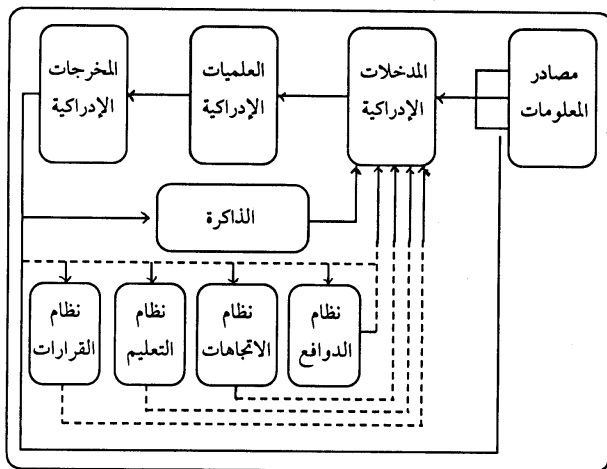
Mental set	← الحالة الذهنية
Expectation	← التوقع
Past Experience	← الخبرة الماضية
Needs	← الرغبات
Social role	← الدور الاجتماعي
Status	← المركز الاجتماعي
Mood	← الحالة المزاجية

### الإدراك باعتباره نظاماً فرعياً

\* يمكن اعتبار النظام السلوكي بمثابة نظام رئيسي يضم عدداً من النظم الفرعية .

وفي إطار هذا المفهوم نستطيع التعبير عن الإدراك بأنه نظام فرعي يختص بعمليات سلوكية محددة يتفاعل مع نظم فرعية أخرى داخل النظام السلوكي .

يبين الشكل التالي نظام الإدراك وعلاقته بالنظم الفرعية الأخرى:



## خلاصة

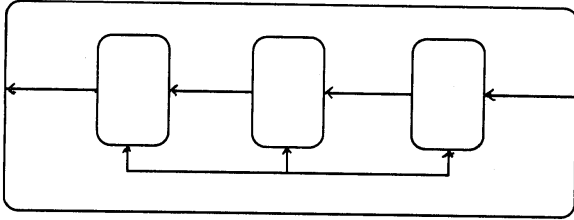
- الإدراك هو استقبال المثيرات (المعلومات) وتفسيرها، ويتم من خلال الإحساس (الشعور) بالمثيرات ، وتحويلها إلى معان ومفاهيم ، ثم اختزانها في الذاكرة.
- تتأثر عملية الإدراك بخصائص الفرد ذاته وطبيعة البيئة المادية والاجتماعية التي يوجد فيها.
- يؤدي استمرار استقبال الإنسان لنفس المثيرات لفترة ما إلى انخفاض إحساسه بها [التكيف] وبالتالي يضعف إدراكه لها ويقل تأثيرها على السلوك.
- الإدراك عملية اختيارية، أي أن الفرد يستطيع التحكم في نوعية مدركاته.
- تتأثر المدركات الجديدة بخصائص المجموعة الإدراكية التي تنتمي إليها. أي أن الإدراك الجديد يتأثر بما سبق للفرد إدراكه.
- تتغير مدركات الإنسان نتيجة لحصوله على معلومات جديدة [مختلفة].
- \* الحالة الذهنية للفرد وتوقعاته وخبراته ورغباته ومركزه الاجتماعي وحالته المزاجية، كلها من العوامل ذات التأثير في إدراكه.
- \* تلعب القيم والعادات والمعتقدات وغيرها من المتغيرات الاجتماعية أدواراً مهمة في تشكيل مدركات الإنسان.
- \* يتخذ الإدراك شكل النظام المفتوح.

## أسئلة وموضوعات للمناقشة

- ١ . الإدراك هو العملية السلوكية الأولى . اشرح هذه العبارة موضحاً مفهوم الإدراك وأهميته في تحديد السلوك الإنساني .
- ٢ . إن الإدراك هو في حقيقته تعامل مع المعلومات ، استقبالا وتحليلاً وتفهماً واستيعاباً واختزاناً واسترجاعاً . ناقش هذه العبارة مع توضيح الدور الذي تلعبه المعلومات في عملية الإدراك .
- ٣ . تفرض كثير من الدول نظماً للرقابة على الصحف أو على المصنفات الفنية والأدبية بحيث تصرح بعرض أو تداول بعضاً منها وتمنع البعض الآخر . ناقش مفهوم الرقابة من وجهة نظر تحليل عملية الإدراك .
- ٤ . يقول البعض : إن من أسرار نجاح النظام النازي في الحرب العالمية الثانية لمرحلة مهمة هو اعتماده على نظام متطور لنشر الشائعات والسيطرة على الرأي العام في الدول التي غزتها ألمانيا . ناقش هذه الفكرة في ضوء دراستك لموضوع الإدراك .
- ٥ . إن استمرار تعرض الإنسان لنفس المعلومات مرات متكررة (مثل المشاهد الذي يشاهد فيلماً معيناً بصفة متكررة لمرات عدة) يؤدي إلى حالة من الاعتياد تصل إلى حد أن يفقد الإنسان إحساسه بما يسمع أو يرى . ما معنى هذا - في رأيك - من وجهة نظر الإدارة التي تريد أن تحتفظ بسيطرتها على سلوك العاملين .
- ٦ . حاول أن تجري التجربة الآتية على نفسك :  
اذهب إلى مكتبك وافتح الدرج الأول وألق نظرة سريعة عليه . أغلق الدرج . حاول أن تتذكر كل ما رأيت وكتبته في قائمة . بعد أن تستنفد جهدك كله ولا تستطيع أن تضيف شيئاً إلى القائمة . افتح الدرج وابدأ في حصر الأشياء الموجودة فعلاً . قارن ما كتبت في القائمة من الذاكرة بما تم حصره فعلاً . ما نتيجة المقارنة؟

- اكتب تقريراً بنتائج التجربة وحاول أن تفسر هذه النتيجة اعتماداً على فكرة «المجال الإدراكي».
- ٧ . حاول أن تجري التجربة التالية بنفسك :
  - حدد مجموعة من الكلمات شائعة الاستخدام مثل : جامعة ، دعم ، أنوبس ، الوفد ، دولار ...
  - اختر مجموعة من معارفك مختلفي الأعمار والمهن والمستويات التعليمية مثل طالب جامعي ، محام ، عضو مجلس الشعب ، ربة منزل ، سائق أنوبس ، طبيب ...
  - وجه إلى كل منهم منفرداً مجموعة من الكلمات واحدة بعد الأخرى واطلب من كل منهم أن يذكر لك أول شيء يخطر على ذهنه عند سماعه كل كلمة.
  - سجل ما يقوله الأفراد المختلفون ، وقارن بينها.
  - هل يتفق الجميع فيما يرد على أذهانهم حين سماع كلمة جامعة مثلاً؟ هل يختلفون.
  - حدد ما اتفق فيه الأفراد وما اختلفوا فيه . ناقش أوجه الخلاف فيما يقولونه.
  - حاول أن تفسر أسباب الخلاف ومعناه في ضوء دراستك لظاهرة الإدراك.
- ٨ . باستخدام مفهوم النظام وضع كيف تتمكن الإدارة في بعض الشركات المصرية الخاسرة من إقناع العاملين بقبول وقف صرف بعض الحوافز المالية وتخفيض (أو منع) المزايا العينية التي يحصلون عليها ، وذلك دون أن تحدث ردود فعل سلبية.

## نظام الإدراك الفرعي



- أين تبدأ الإدارة محاولاتها؟
  - كيف تتغلب الإدارة على مقاومة الأفراد للمعلومات التي لا تتفق مع أغراضهم؟
  - كيف تتغلب الإدارة على ظاهرة الإدراك الاختياري؟
  - كيف تتغلب الإدارة على ظاهرة الإدراك المسبق؟
  - ما أوجه التغيير في الظروف الاجتماعية للعمل التي تلجأ إليها الإدارة لإقناع العاملين بما تقدمه لهم من معلومات؟
  - من في رأيك تعتمد عليه الإدارة في نقل المعلومات للعاملين؟
- ٩ . ناقش العبارات التالية من حيث صحتها أو خطأها:
- ١ . إن السلوك الإنساني يتحدد إلى درجة بعيدة تبعاً لنوعية ومدى إدراك العالم المحيط ، ومن ثم فإن تغيير السلوك إلى اتجاه آخر يتطلب معرفة كيف يدرك الفرد ما يدور حوله .
  - ٢ . إن الأفراد يدركون ذات الأشياء بمعان متباينة ، كما قد يدركون أشياء مختلفة على أن لها معنى واحداً .
  - ٣ . إن إدراك الأفراد يتحدد أساساً بناء على رغباتهم ودوافعهم ، فهم يدركون الأشياء من خلال حاجاتهم ، ومن ثم يعطونها معانٍ

تناسب وهذه الحاجات بغض النظر عن احتمال اختلافها عن المعاني الأصلية للأشياء.

٤ . يدرك الأفراد الأشياء التي يترتب عليها تحقيق رغباتهم أو التي يعتقدون أنها ستحقق رغباتهم.

٥ . يتجاهل الأفراد الأشياء التي تهددهم أو يعتقدون أنها تسبب حرمانهم من رغبات معينة، في حين أنهم يدركون الأشياء المقلقة التي تستمر، وقد يبالغون في تصوير معانيها وتضخيم آثارها.

٦ . تمثل عملية التجاهل محاولة دفاعية من جانب الفرد يحمي بها نفسه، ولكنه إذا استمرت مظاهر الخطر لا يمكن أن يستمر في تجاهله لها.

## الوحدة التاسعة

الاتجاهات  
ATTITUDES





## أهداف الوحدة ومحتوياتها

تهدف هذه الوحدة إلى تحليل معنى الاتجاهات وشرح دورها في تحديد وتشكيل السلوك الإنساني ، وبيان مصادر تكوين الاتجاهات ذاتها ، ودواعي تغييرها . وتضيف الوحدة بيان علاقات الاتجاهات بعضها ببعض وتكوّن العقيدة من مجموع الاتجاهات المتناسقة لدى الفرد .

### وتتضمن الوحدة الموضوعات التالية :

- ماهية الاتجاهات .
- عناصر الاتجاه .
- وظائف الاتجاهات .
- قياس الاتجاهات .
- تكوين الاتجاهات .
- تغيير الاتجاهات .
- نظام الاتجاهات .

## ماهية الاتجاهات

• الاتجاهات تنظيم متناسق من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع بالنسبة لشيء محدد وتمثل الاتجاهات في الأساس «وجهة نظر» الإنسان بالنسبة لشيء محدد :

- شخص معين (أو أشخاص) .
- موضوع معين (رأي ، فكرة ، مشروع ..) .
- مكان معين .

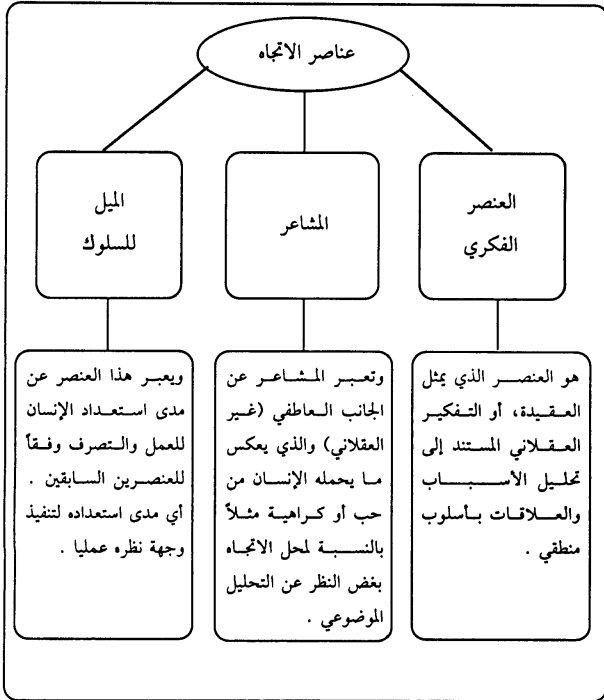
وهكذا ، فإن الاتجاه لابد أن يقع على أمر محدد بذاته ، وهو بذلك يختلف عن القيم Values والتي تتعلق بأمر عامة وأشياء مجردة (قيمة الصدق ، الأمانة ، الإخلاص ..) .

وتمثل الاتجاهات نظاماً متكاملاً متطوراً من المعتقدات والمشاعر والميول السلوكية ينمو في الفرد باستمرار نموه وتطوره ، ويختلف باختلاف المواقع والظروف التي يوجد بها . ويلعب الإدراك دوراً مهماً في تحديد الأشياء التي يكون الإنسان اتجاهاته بالنسبة لها .

ويتكون الاتجاه عادة من ثلاثة عناصر متفاعلة فيما بينها:

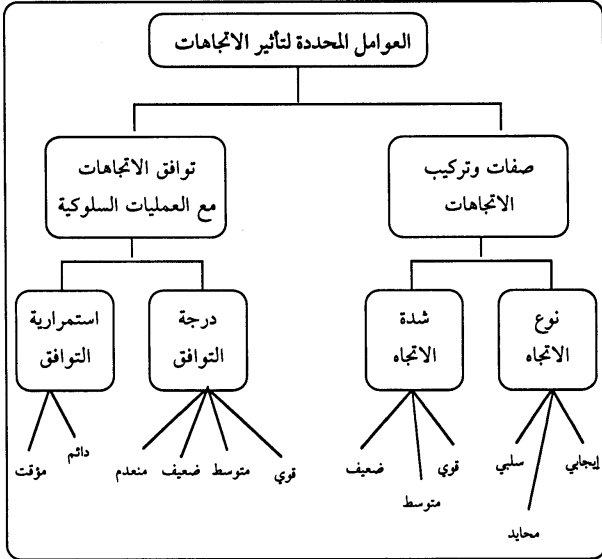
- العنصر الفكري .
  - عنصر المشاعر أو العاطفة .
  - عنصر الميل أو الرغبة في التنفيذ .
- ويصور الشكل التالي هذه العناصر ويبين معانيها:

## عناصر الاتجاهات



## العوامل المحددة لتأثير الاتجاهات على السلوك

يتوقف تأثير الاتجاهات في تشكيل السلوك الإنساني على صفات وتركيب الاتجاهات من ناحية ، وعلى توافق الاتجاهات مع باقي العمليات السلوكية للإنسان من جهة ثانية .



إذن لمعرفة تأثير الاتجاهات في تحديد السلوك ، ينبغي تحليل صفاتها وتركيبها وتبين علاقتها مع الإدراك ، الدوافع ، التعلم .

في حالة الاتفاق التام بين اتجاهات الفرد بالنسبة لمختلف الأمور والقضايا والأشخاص في مجالات الحياة المختلفة .

← تتكون العقيدة Ideology

← يكون تأثيرها أوضح ما يكون في تشكيل السلوك .

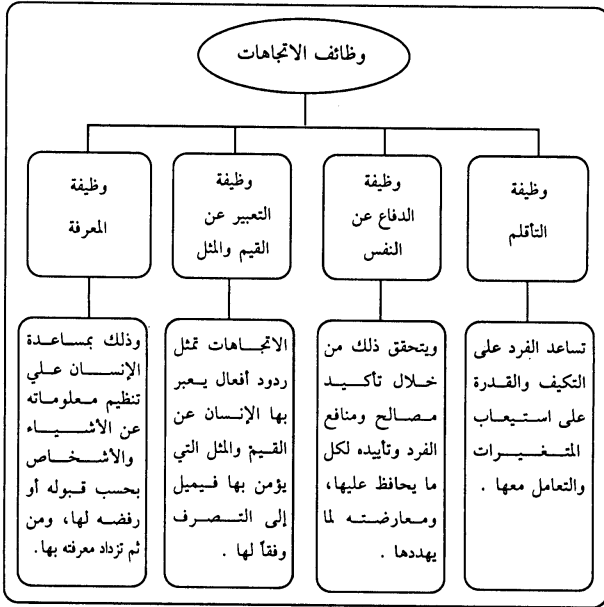
إذن بمعرفة عقيدة الإنسان يمكن التنبؤ بسلوكه في المواقف المختلفة .

ما علاقة الاتجاهات بالبيئة ؟

← الاتجاه عبارة عن وجهة نظر يكونها الإنسان في محاولته التأقلم مع البيئة المحيطة به ، وذلك بتنظيم أسلوبه في التفاعل معها والتعامل مع المتغيرات الحاصلة فيها .

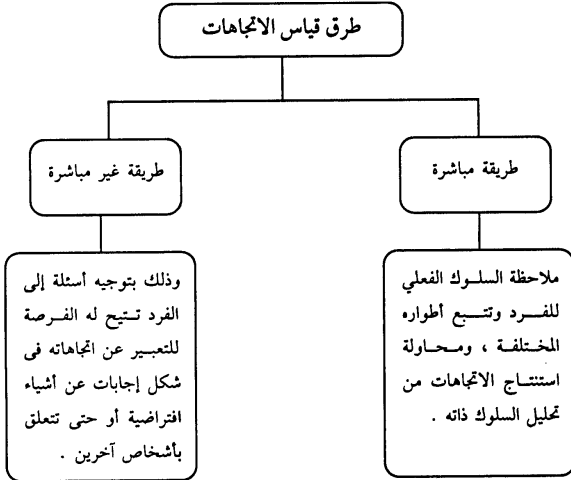
الاتجاهات إذن قابلة للتطور مع تغير وتطور الظروف المحيطة بالإنسان ، وحين يعجز الفرد عن تطوير اتجاهاته يصل إلى مرحلة الجمود (ثبات أنماط السلوك) .

## ما وظائف الاتجاهات ؟



## قياس الاتجاهات

للإفادة من ظاهرة الاتجاهات في تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به ، ومن ثم محاولة السيطرة عليه ، يصبح قياس الاتجاهات (أو التعرف عليها) أمراً ضرورياً . ونظراً لأن الاتجاهات تكون كامنة في الفرد ولا يمكن ملاحظتها بشكل ظاهر (لذلك تسمى بالسلوك الباطن) ، فإن قياسها يتم بالتعرف على نتائجها (بتحليل السلوك ومحاولة استنتاج الاتجاهات التي ساهمت في تكوينه) ، أو بمحاولة استخراجها من الفرد بطريقة غير مباشرة .





### تقاس الاتجاهات بنوعين من المقاييس

الأول : يتكون من عبارات تلمس النواحي الفكرية والمشاعر في الاتجاهات لدى الشخص.

- مثال : (إن القضاء على الإرهاب يتطلب استخدام الشدة مع المتطرفين) .
- (موافق جداً) (موافق) (لا رأي) (غير موافق) (غير موافق بالمرّة)
- (٥) (٤) (٣) (٢) (١)

الثاني : يتكون من عبارات تتعلق بمدى استعداد الفرد لاتخاذ سلوك معين تجاه الموضوع محل البحث .

مثال

- ( عند تعرض الوطن لخطر عدوان خارجي ، يسارع المواطن إلى الدفاع عنه مضحياً بكل غالٍ ونفيس) .
- (موافق جداً) (موافق) (لا رأي) (غير موافق) (غير موافق بالمرّة)
- (٥) (٤) (٣) (٢) (١)

في هذا المثال الإجابة تشير إلى عنصر الاستعداد للسلوك وليس إلى مجرد مشاعر الحب للوطن .

يمثل قياس الاتجاهات مجالاً هاماً للبحث السلوكي يعتمد على أساليب علمية وإحصائية متقدمة لضمان دقة النتائج وعدم تأثرها باتجاهات الباحثين أنفسهم .

### تكوين الاتجاهات Attitude Formation

كيف تتكون الاتجاهات ، وكيف تنشأ لدى الفرد ؟ هناك ثلاثة مبادئ تفسر هذه العملية المهمة :

- ١ . تتكون الاتجاهات نتيجة لمحاولة الفرد إشباع حاجاته (رغباته) المختلفة .
- ٢ . تتكون الاتجاهات في حدود المعلومات المتوافرة لدى الفرد .
- ٣ . تعكس الاتجاهات معتقدات وقيم الجماعة (الجماعات) التي ينتمي إليها الفرد .

تتكون الاتجاهات نتيجة لمحاولة الفرد إشباع حاجاته

المبدأ الأول

يمكن تفسير هذا المبدأ على النحو التالي :

١. الإنسان له حاجات ورغبات مختلفة يريد إشباعها ليحقق مستوى الحياة اللائق الذي يطمح إليه.

٢. لكي يحقق الإنسان الإشباع المطلوب لرغباته فهو يعمل ، يسعى ، يبذل جهداً مادياً وفكرياً حتى يوفي بالشروط اللازمة لتمكينه من الحصول على ما يريد.

في هذا السعي يواجه الإنسان أمرين

معوقات  
عقبات  
محاذير

فرص  
مساعدا  
عوامل تيسير

٣. تتكون لدى الإنسان اتجاهات محابية ( مؤيدة ) لكل ما يساعده على إشباع رغباته وتحقيق أهدافه.

٤. يكون الإنسان اتجاهات معارضة ( مناقضة ) لكل ما يعوقه أو يمنعه من تحقيق رغباته.

## المبدأ الثاني

تتكون الاتجاهات في حدود المعلومات المتوافرة لدى الفرد

المعلومات هي المصدر الحقيقي لتكوين الاتجاهات . ( وفي الحقيقة هي المصدر الحقيقي لحركة السلوك الإنساني كله ) . والمعلومات تصف حقائق ، أوضاعاً ، احتمالات ، تأثيرات ، مشاهد ، صوراً عما يحيط الإنسان في حياته ، وبالتالي فإن المعلومات تنقل إلى الإنسان ما يلي :

← الفرص المتاحة له والإمكانات أو الاحتمالات القائمة للاستفادة بها .

← المخاطر والمعوقات التي تهدده ، واحتمالات تعرضه للخطر فعلاً .

↓  
أنواع السلوك المساعدة على استثمار الفرص وتلك المؤدية إلى المخاطر .

وبالتالي تعمل تلك المعلومات على تشكيل اتجاهات الإنسان فتكون مؤيدة لكل ما يعد بالمنافع والفرص والحصول عليها .

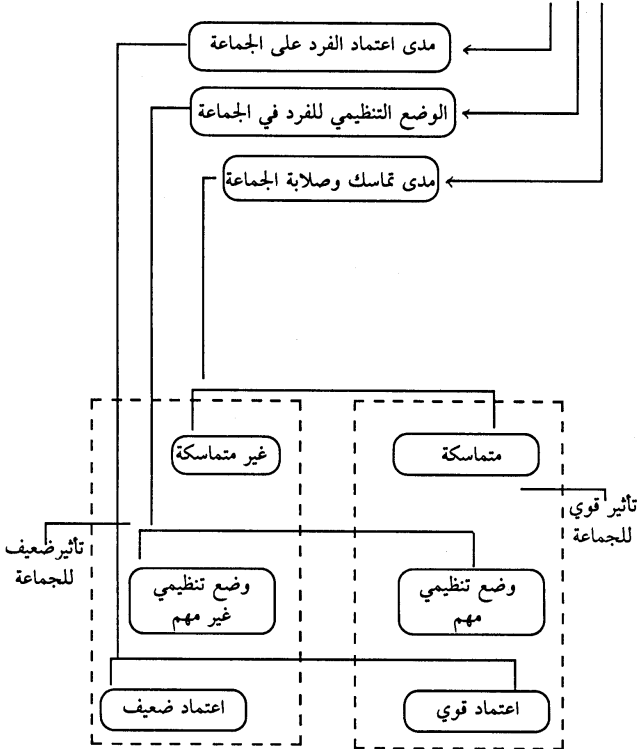
← ومعارضة لكل ما يهدد بالمخاطر والمحاذير والوفوق فيها .

### المبدأ الثالث

تعكس الاتجاهات معتقدات وقيم الجماعة (الجماعات) التي ينتمي إليها الفرد .

ويتحقق تأثير الجماعة ( أي جماعة ) على الفرد الذي ينتمي إليها بحسب

العوامل التالية :



## تغيير الاتجاهات

\* هل تتغير اتجاهات الإنسان ؟

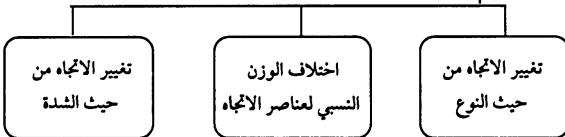
نعم

\* ما أسباب تغيير الاتجاهات ؟

- ← إذا تغيرت حاجات الإنسان ورغباته .
- ← إذا تغيرت الجماعة ( الجماعات ) التي ينتمي إليها الفرد .
- ← إذا غيرت الجماعة التي ينتمي إليها الفرد معتقداتها وأفكارها .
- ← إذا تعدل وضع الفرد بالنسبة للجماعة وأصبح أقل أو أكثر تأثراً بها .
- ← إذا اختلفت المعلومات المتوافرة لدى الإنسان .
- ← إذا تغيرت البيئة المادية أو الاجتماعية المحيطة بالإنسان .

كذلك تتغير الاتجاهات إذا تغيرت مدركات الإنسان ، أو اكتسب خبرات جديدة (تعلم ) وغيرها من المكونات السلوكية .

## كيف يتغير الاتجاه؟



## نظام الاتجاهات

يتعامل النظام السلوكي مع غيره من النظم السلوكية ويسهم في كثير من المواقف الاجتماعية. ومن خلال هذه التفاعلات جميعاً يكتسب أهدافاً ورغبات يسعى إلى تحقيقها ، كما يكتسب خبرات تساعد على اختيار أنماط السلوك المناسبة لتحقيق تلك الأهداف والرغبات . وفي خضم تلك التفاعلات الاجتماعية تتدفق إلى النظام السلوكي معلومات اجتماعية ( وتنظيمية ) تعكس الأوضاع والظروف السائدة وما يتوقع فيها من تغير. ومن خلال نظامه الإدراكي يصل الإنسان إلى نظام الاتجاهات الفرعي . فالإنسان يكون اتجاهات مؤيدة لكل ما يساعده على تحقيق أهدافه ورغباته، أو لكل ما يتوافق مع معتقداته Beliefs والقيم التي يؤمن بها ، وبالعكس يتخذ الإنسان اتجاهات معارضة بالنسبة للموضوعات أو الأمور أو الأشخاص الذين يهددون إمكانية تحقيقه لأهدافه أو يمثلون عقبات في سبيله ، كذلك تكون مثل تلك الاتجاهات المعارضة بالنسبة لكل ما يتناقض مع معتقداته وأفكاره.

## مدخلات نظام الاتجاهات :

تتكون المدخلات في نظام الاتجاهات من فئتين أساسيتين هما :

\* اتجاهات وقيم ومعتقدات تتعلق بأمور اجتماعية ودينية وحضارية رئيسية تنقل إلى النظام السلوكي من الجماعات الأولية Primary Groups التي ينتمي إليها، وخاصة الأسرة Family . ونلاحظ أن هذه الفئة من الاتجاهات والقيم والمعتقدات سوف تستمر مع الإنسان خلال مراحل حياته، وسيكون لها شأن في تحديد ما يستجد من اتجاهات يكتسبها الإنسان لنفسه وإيراداته.

\* مدخلات تمثل معلومات اجتماعية وتنظيمية وحضارية تعكس مواقف متجددة أو متكررة، وتشير إلى موضوعات وأفكار وأشخاص قد تكون مصدر

معاونة وفائدة للنظام السلوكي ، أو قد تحمل له تهديدات وأخطاراً . وتتعدد مصادر هذه المدخلات المتجددة وإن كان الجانب الأكبر منها يأتي من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي .

### عمليات نظام الاتجاهات :

يختلف نظام الاتجاهات نسبياً عن النظم الفرعية السابقة في أن جزء العمليات به يحتوي على مجموعة من الاتجاهات المسبقة والقيم المكتسبة تحت تأثير الجماعات الأولية التي ينتمي إليها الإنسان . وتعمل هذه الاتجاهات والقيم المختزنة بمثابة حاجز لتصفية المدخلات الجديدة والسماح لبعضها بالوصول إلى مرحلة التحليل في إطار عمليات تكوين وتغيير الاتجاهات ومنع بعضها الآخر من الوصول إلى تلك المرحلة . وبالنسبة لما يسمح له بالوصول تم عليه العمليات التالية :

١ - عملية مواجهة ومقارنة بين المدخلات وبين الدوافع والخبرات والمدرجات السابقة، وذلك بغرض الكشف عما إذا كانت تلك المدخلات الجديدة تمثل أموراً مساعدة على تحقيق الأهداف أم أنها تعكس ما يهدد أمن واستقرار النظام السلوكي.

٢ - عملية تحليل دقيقة لاحتمالات تحقق الفائدة أو الضرر ومدى ما يتطلبه ذلك من تغييرات في أنماط سلوك الفرد وأشكال تصرفاته .



٣ - حين يصل نظام الاتجاهات إلى اقتناع بأن موضوعات معينة تمثل مصدراً للمعاونة ، فإنه يكون حيالها اتجاهاً مؤيداً . وإذا كان تصويره لتلك المدخلات أنها تعكس تهديداً أو عدم توافق مع أفكاره ومعتقداته ، فإنه يكون حيالها اتجاهاً معارضاً . وفي بعض الأحيان يتخذ الإنسان اتجاهات محايدة ( لا تأييد ولا معارضة ) بالنسبة لبعض الأمور التي يعجز عن تبين طبيعتها الحقيقية .

#### مخرجات نظام الاتجاهات :

تنتهي عمليات الاتجاهات إلى مخرجات أساسية هي :

— اتجاهات مؤيدة .

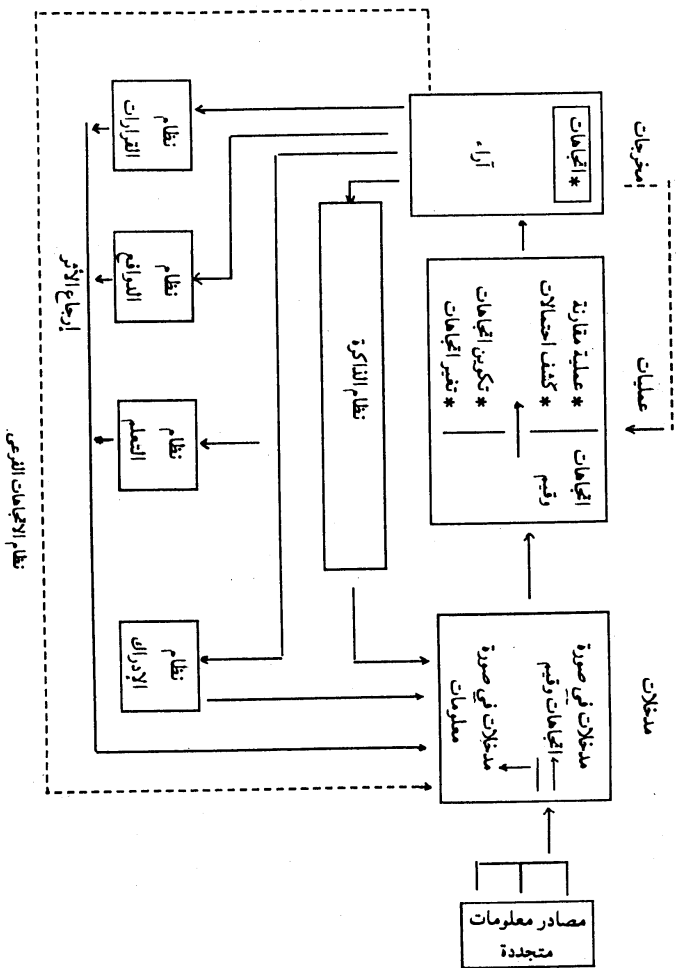
— اتجاهات معارضة .

— اتجاهات محايدة .

وهذه المجموعة من الاتجاهات تمثل أنماطاً من السلوك الباطن تعود لتنضم إلى مجموعة الاتجاهات المختزنة ، وتعمل على المساهمة في اختيار أنماط الأفعال وردود الأفعال والمشاعر التي تصدر عن النظام السلوكي .

والى جانب الاتجاهات يخرج من النظام أيضاً مجموعة من الآراء ، وهي اتجاهات معلنة يتم التعبير عنها بوسيلة من وسائل التعبير المتاحة للنظام السلوكي وهذه الآراء تمثل سلوكاً ظاهراً .

والشكل التالي يصور حركية نظام الاتجاهات الفرعي وعلاقاته بالنظم الفرعية الأخرى .



## خلاصة

- تمثل الاتجاهات نظاماً متكاملًا ومتطوراً من المعتقدات والمشاعر والميول ، ينمو مع الفرد ويتطور باختلاف المواقع والظروف ، ويتكامل مع باقي العمليات السلوكية للإنسان .
- يتكون الاتجاه من ثلاثة عناصر هي : الأفكار ، المشاعر ، والميل للسلوك .
- يتوقف تأثير الاتجاهات في تشكيل السلوك الإنساني على صفات وتركيب الاتجاهات من ناحية ، . ومدى توافقها مع باقي العمليات السلوكية من ناحية أخرى .
- يكون الإنسان اتجاهاته في محاولته للتأقلم مع البيئة المحيطة [ بعناصرها البشرية والمادية ] .
- تؤدي الاتجاهات أربع وظائف في تشكيل السلوك هي: التأقلم ، الدفاع عن النفس ، التعبير عن القيم والمثل ، والمعرفة .
- تقاس الاتجاهات بطريقتين مباشرة وغير مباشرة .
- تتكون الاتجاهات نتيجة لمحاولة الفرد إشباع حاجاته ، وذلك في حدود المعلومات المتوافرة لديه ، وتأثير اتجاهات ومعتقدات الجماعة [ الجماعات ] التي ينتمي إليها .
- الاتجاهات قابلة للتغيير إذا تغيرت العوامل المنشئة لها وأهمها المعلومات وحاجات الفرد .
- تتخذ الاتجاهات شكل النظام المفتوح .

## أسئلة وموضوعات للمناقشة

١ - تتعدد العوامل التي تساعد على إثارة السلوك وتحديد اتجاهاته ، ومداه . ما أهم تلك العوامل ؟ وأي تلك العوامل يحتل أهمية نسبية أكبر من غيره في رأيك ؟

٢ - الإنسان الفرد تحكمه رغبات واتجاهات وخبرات سابقة ، ومن ثم فإن سلوكه يعبر عن تلك الرغبات والاتجاهات ويعكس ما مر به الفرد من خبرات . هل يتغير سلوك ذات الفرد إذا واجه موقفاً منفرداً عما لو كان يواجه نفس الموقف وهو ضمن جماعة صغيرة من الناس ؟ وهل يتغير السلوك الصادر عن نفس الفرد لو واجه الموقف نفسه وهو ضمن جمهور كبير من البشر ؟

٣ - ما نقطة البداية المنطقية لأي سلوك يصدر عن إنسان ما في تصورك ؟ تخيل - مثلاً - طفلاً رضيعاً لا يدرى مما حوله شيئاً ، ولكنه يتصرف في حدود القدرات المتاحة له . ما العامل الرئيس الذي يحرك سلوك مثل هذا الطفل - في رأيك - ؟ (من خلال هذا المثال هل يمكنك تعميم النتيجة على كافة البشر في كل الأعمار ؟).

٤ - يكون الإنسان دوافعه واتجاهاته ويكتسب جانباً مهماً من خصائص شخصيته من خلال تعامله مع البيئة المحيطة به . ومن ثم فإن تحليل البيئة والتعرف على أبعادها وصفاتها يعتبر من أهم أساليب فهم السلوك الإنساني . (ناقش).

٥ - تخيل إنساناً اكتسب صفات وخصائص سلوكية معينة خلال حياته الاجتماعية ، ثم اضطرت الظروف إلى الحياة وحيداً تماماً في عزلة عن الناس ولمدة طويلة . ويرغم وجود الفرصة له لإشباع حاجاته الأساسية للمأكل والمشرب ، إلا أنه يفقد تماماً كل العلاقات الاجتماعية والإنسانية

ولا وسيلة له أبدأ للاتصال بالعالم الاجتماعي من حوله . كيف تتصور ما يحدث له من تغير في محددات سلوكه الفردية ؟

٦ - هناك مستويات ثلاث يتشكل خلالها السلوك الإنساني : المستوى الأول هو الفرد ذاته المنفرد والمنعزل عن الآخرين ، والمستوى الثاني هو الجماعة البشرية المحدودة العدد التي يتصل بها الفرد مباشرة أو غير مباشرة ، والمستوى الثالث هو العالم المحيط بالإنسان محلياً وخارجياً . وفي كل مستوى من هذه المستويات يطرأ تعديل على هيكل السلوك الإنساني حتى يصل إلى شكله النهائي الذي يتبدى للآخرين .

وهذا التعدد يثير قضايا هامة عليك التفكير فيها منها :

• هل يمكن فصل هذه المستويات عن بعضها البعض دون التأثير على ثبط وقوة السلوك الفردي في موقف معين ؟

• هل يمكن الجزم بأي هذه المستويات أكثر قدرة وتأثيراً في تشكيل السلوك النهائي للفرد .

• أي هذه المستويات أقرب للتأثر بالعوامل الخارجية التي تبغي السيطرة على سلوك الفرد ، بمعنى عند أي مستوى من هذه المستويات ينبغي أن تتم محاولات السيطرة على سلوك الإنسان وتوجيهه في اتجاه محدد ؟

٧ - ما هي في رأيك أهم الوسائل التي تستطيع بها الإدارة التحكم في اتجاهات العاملين نحو سياساتها وقراراتها لتضمن تأييدهم لها ؟

٨ - لا بد لكي يتغير سلوك الإنسان أن تتغير اتجاهاته بالنسبة لشئ ما [ أو شخص أو فكرة ] أولاً . ناقش هذه العبارة وبين الأسباب التي تدعم بها رأيك سواء بقبولها أو رفضها .

## الوحدة العاشرة

الدافعية

MOTIVATION



## أهداف الوحدة ومحتوياتها

تهدف هذه الوحدة إلى تدارس موضوع الدافعية بحثاً عن السؤال الأساس «لماذا يتصرف الناس بالطرق التي نشاهدها؟» أو السؤال «ما الذي يحرك السلوك الإنساني ويحدد مجاله وشدته واستمراره؟».

ويتساءل الناس: هل هناك أسباب معينة تجعل بعض الأفراد يسلكون طرقاً مختلفة ولو كانوا في ذات الظروف والمواقف؟ أو هل يسلك الناس طريقة متماثلة رغم اختلاف ظروفهم؟

الإجابة عن تلك التساؤلات تكمن في تفسير موضوع «الدوافع» أي القوى المحركة للسلوك الإنساني.

### وتتناول الوحدة الموضوعات التالية :

- مفهوم الدافعية وتعريفاتها.
- وظائف الدوافع .
- بعض القضايا المهمة المرتبطة بالدافعية.
- تقسيمات الدوافع .
- المبادئ الأساسية للدافعية.
- نظام الدافعية.



## مفهوم الدافعية وتعريفاتها

الدافعية هي عملية إثارة Arousal السلوك والاحتفاظ به في حالة استمرار ،  
كما أنها تنظيم لنمط السلوك.

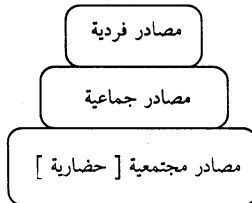
يستخلص من هذا التعريف المفاهيم والحقائق التالية :

تتعلق الدافعية بالسلوك الهادف إلى تحقيق نتيجة معينة .

هناك التقاء بين الدوافع والتعلم في توجيه السلوك .

يعتبر الدافع باعثاً للسلوك بالدرجة الأولى [ أي أن السلوك ينشأ بسبب وجود دافع أو دوافع لدى الإنسان ] .

قد يثور السؤال المنطقي عن مصادر الدوافع ومن أين تتكون لدى الإنسان ،  
مما يقتضي الرجوع إلى الحقيقة الأساسية وهي أن الإنسان [ الفرد ] يعيش  
في [ جماعة ] في إطار [ مجتمع ] . ومن ثم فإن نشأة الدوافع تتعلق  
بما يلي :



وتختلف النظريات التي تحاول تفسير ظاهرة الدافعية ، ولكن يمكن استخلاص المفاهيم الأساسية التالية :

- أن هناك قوى دافعة Drives تحرك الإنسان وتدفعه نحو أنماط معينة من السلوك لتحقيق أهداف محددة.
- يمكن أيضا تصور القوى الدافعة وهي تعمل في اتجاه معاكس بأن تمنع الإنسان من تصرفات بذاتها.
- من الواضح أن تلك القوى الدافعة توجد في الإنسان [ قوى تعمل من داخل الإنسان].
- يوجد في المناخ المحيط بالإنسان مغريات Inducements أو حوافز Incen- tives تغري الإنسان بالحصول عليها من خلال بعض التصرفات .

وفقاً لهذه المفاهيم يتحدد السلوك إذن كمحصلة للتفاعل بين القوى الدافعة [الداخلية] والقوى الجاذبة [ الحوافز الخارجية ]

$$\text{السلوك} = \text{القوى الدافعة} \times \text{القوى الجاذبة}$$

مثال لذلك أن يشعر الطالب برغبة قوية في الحصول على مجموع مرتفع في امتحان الثانوية العامة [قوى دافعة داخلية] ، وفي نفس الوقت يسمح نظام الامتحان الجديد للطالب بإعادة الامتحان لتحسين المجموع [قوى جاذبة أو حافز خارجي] ، فيكون السلوك هو دخول الامتحان الثاني <sup>(١)</sup>.

(١) تم إلغاء نظام التحسين مؤخرًا، ما تأثير ذلك في رأيك على سلوك الطلاب الذين لم تتح لهم فرصة الاستفادة به؟

كذلك توضح دراسات الحوافز مفهوم « التأكيد » أو « التعزيز » - Reinforce-ment لتفسير استمرار الإنسان على نمط من السلوك إذا تحققت النتائج التي كان يريجوها ، فإنه في هذه الحالة تتأكد لديه سلامة قراره بالسلوك الذي اتبعه ، ويعزز هذا السلوك ويتمسك به طالما ظل يسعى للحصول على نفس النتائج.

حين يحقق الإنسان هدفه [ يشبع الرغبة ] نتيجة للسلوك الذي اتبعه ، يحدث ضعف [ تخفيض ] في القوى الدافعة ، وبالتالي يميل الإنسان إلى التوقف عن نفس السلوك [إلا إذا ارتفع مستوى الإشباع الذي يبحث عنه ] .

#### مثال

رجل الأعمال الذي يحقق ثروة كبيرة نتيجة بذل مجهود مستمر [ السلوك في العمل] ، إذا وصل إلى حجم الثروة التي يتمناها تضعف القوى الدافعة لديه وقد يقرر الاكتفاء والتوقف عن بذل نفس المستوى من السلوك [ المجهود ] .

هناك أيضا مفهوم التعلم وأثره في توجيه السلوك ، إذ إن الإنسان نتيجة لنجاحه في إشباع رغباته بسلوك معين ، نراه [ يتعلم ] بمعنى أنه إذا نشأت الحاجة لإشباع ذات الرغبة مرة أخرى ، فإنه يتبع نفس السلوك الذي حقق له رغبته سابقا .

يرجع البعض <sup>(١)</sup> مفهوم الدوافع إلى فكرة تفضيل الإنسان لنتائج معينة ومدى توقعه لتحقيق هذه النتائج.

وتتم الدافعية في هذا السياق على الشكل التالي :

إن اختيار الفرد لنوع من السلوك دون سلوك آخر يتوقف على التفاعل بين :

١ - قوة الرغبة في الحصول على ناتج معين .

٢ - درجة التوقع بأن ذلك التصرف سوف يؤدي إلى الناتج المفضل .

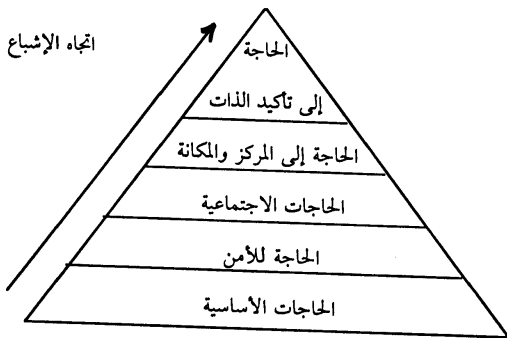
كذلك تتضح في دراسات الدوافع أهمية عنصر البيئة المحيطة بالفرد كمصدر يكتسب منه بعض الرغبات أو الحاجات [ لتصبح بذلك قوى دافعة ] .

وفي جميع الحالات نجد أن مفهوم « الحاجة » <sup>(٢)</sup> أو « الرغبة » يقع في قلب فكرة الدافعية، أنه بشكل أو آخر، يشعر الإنسان باحتياجات محددة يريد الحصول عليها [ وعدم الحصول عليها يسبب له ألماً مادية أو نفسية أو إحباطات اجتماعية ]، بينما الحصول على تلك الحاجات يسبب له الرضا والارتياح المادي أو المعنوي. وبذلك يتبع السلوك الذي يتوقع أن يحقق له ما يريد .

1) Vroom, V.H. Work and Motivation, N.Y. Wiley, 1963.

2) Maslow, A. Motivation and Personality, N.Y. Harper, 1959.

عبر ماسلو (٣) عن هذه الفكرة حين اقترح ما أسماه هرم الحاجات The Need Hierarchy على الشكل التالي :



وفقاً لنظرية هرم الحاجات فإن الإنسان يسعى إلى إشباع الحاجات الأساسية أولاً حتى يصل إلى مستوى الإشباع المأمول ، هنا تصبح تلك الحاجات غير مؤثرة في السلوك، ويتجه إلى الحاجة للأمن، وهكذا .

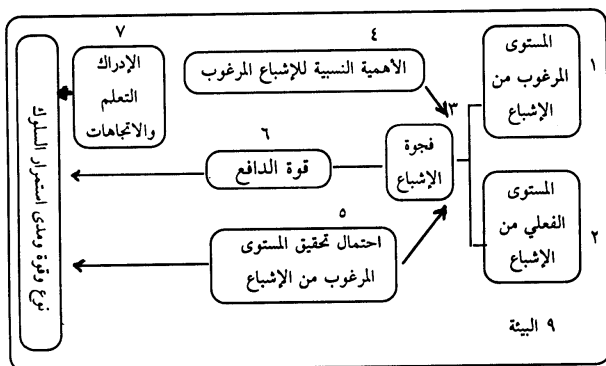
وفقاً لهذه النظرية فإن الدافع هو حاجة غير مشبعة والحاجة التي تم إشباعها تفقد تأثيرها في تحديد السلوك.

3) Maslow, A.H. "Theory of Human Motivation", Psychological Review, July 1943, PP. 370 -96.

## مفهوم متكامل للدوافع

### « نموذج فجوة الإشباع »

اختلفت المحاولات لتفسير ظاهرة الدوافع ، ومن المفيد محاولة استخلاص ما أجمع عليه الدارسون ، وتكوين نموذج أقرب إلى الاكتمال على النحو التالي:



١. يشعر الإنسان باحتياجات مختلفة بعضها موروث [ فطري ] والآخر مكتسب من البيئة المادية والاجتماعية التي يعيش فيها . ولكل من تلك الحاجات يطمح الإنسان إلى تحقيق درجة محددة من الإشباع [ المستوى المرغوب من الإشباع ] .
٢. يحصل الإنسان فعلاً على درجة من الإشباع قد تزيد أو تقل عن المستوى المرغوب ، وذلك نتيجة لخبراته ومهاراته ومركزه الاجتماعي ونوع العمل الذي يقوم به ، وما يتوافر له من موارد مالية وثقافية وغير ذلك [ المستوى الفعلي من الإشباع ] .

٣. تتحدد [ فجوة الإشباع ] نتيجة المقارنة التي يجريها الإنسان بين المستوى الذي يرغبه وما يحققه فعلاً . وقد تكون الفجوة سالبة [ إذا زاد المستوى المرغوب عن المستوى الفعلي ]، كما قد تكون الفجوة موجبة [ إذا كان المستوى الفعلي للإشباع أعلى مما يطمح إليه الإنسان ] .

٤. ونظراً لأن الحاجات المختلفة التي يريدها الإنسان تختلف فى أهميتها النسبية ، فإن أثر الفجوة فى تحديد السلوك يقل أو يزيد بحسب تلك الأهمية النسبية .

٥. كذلك فإن احتمال تحقق المستوى المرغوب من الإشباع يتوقف على أمور كثيرة يخرج بعضها عن سيطرة الأفراد ، لذلك تتعدل قيمة الفجوة وفقاً لدرجة الاحتمال من وجهة نظر الفرد نفسه .

٦. وبالتالي تتحدد قوة الدافع على النحو التالي :

$$\text{قوة الدافع} = \text{الفجوة} \times \text{الأهمية النسبية} \times \text{الاحتمال}$$

٧. وحيث تتعدد البدائل السلوكية المتاحة للإنسان ، فإن اختيار سلوك محدد سيتم بناءً (على نوع وقوة الدافع) من ناحية ، والخصيلة الذهنية المتراكمة لدى الفرد فى (المدرجات والاتجاهات والخبرات) من ناحية ثانية .

٨. وبذلك يأتي نوع السلوك وقوته واستمراره، محصلة نهائية لتفاعل تلك العوامل جميعاً.

٩. وحيث يعيش الإنسان فى بيئة متغيرة ومتجددة ، فإن أي تغير فى حاجاته أو مستويات الإشباع المرغوبة والفعلية يتيح فرصة متجددة لبدء عمل النموذج مرة أخرى بعد أن يكون قد استقر عند اقتراب المستوى الفعلي للإشباع من مستواه المرغوب .

## وظائف الدوافع

تؤدي الدوافع وظائف أساسية في تحديد وتشكيل السلوك على النحو التالي :

١ . وظيفة بعث [ إنشاء ] السلوك وإثارته ، فهي تعطي إشارة البدء للإنسان للقيام بتصرف معين في محاولة إشباع رغبة .

٢ . وظيفة توجيه السلوك وتحديد مساره بين البدائل السلوكية المختلفة ، فالدافع هنا بمثابة البوصلة التي تحدد اتجاه السير للإنسان في طريق سلوكي محدد .

٣ . وظيفة تحديد قوة أو شدة السلوك . الإنسان يشتد في سلوكه بحسب قوة الدافع . وبالعكس إذا كان الدافع ضعيفاً ، سيكون السلوك أيضاً ليناً .

٤ . تؤدي الدوافع أيضاً ، وظيفة تدعيم السلوك أي استمراره ومساعدة الإنسان على المثابرة لحين تحقيق الإشباع المطلوب .

٥ . وظيفة إنهاء السلوك ، وذلك حين يصل الإنسان إلى مستوى الإشباع المطلوب .



## بعض المشكلات الأساسية المرتبطة بالدافعية

١. السلوك فطري أم مكتسب !

إن السلوك الإنساني محصلة للتفاعل بين عناصر الوراثة ، وبين العناصر المكتسبة من البيئة .

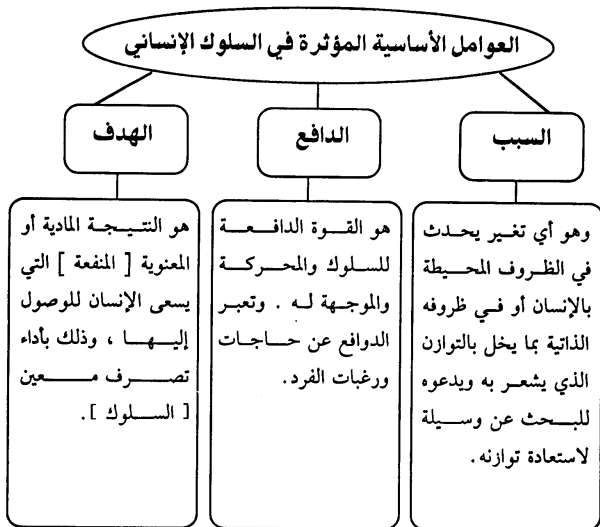
٢. السلوك شعوري أم لا شعوري !

هناك حالات من السلوك تتم بتأثير الشعور الباطن ( اللاوعي ) ، ولكن في جميع الأحوال فإن السلوك يهدف إلى تحقيق منافع للإنسان أو تجنب مخاطر ومضار .

٣. هل يسلك الإنسان لمجرد السلوك ؟

كل سلوك هادف ، ولا يتصور أن يسلك الإنسان لمجرد تأدية السلوك .  
إن الإنسان يريد دائماً من خلال أنواع السلوك التي تصدر عنه أن يحقق غايات معينة .

٤. هل يمكن وصف الإنسان بصفة عامة واحدة تغلب على طبيعته وتصيغ تصرفاته كلها ؟ [ شرير مثلاً ، أم طيب ومحب للخير ..... ] .  
الإنسان محصلة تفاعل عديد من الدوافع والمتغيرات السلوكية والمواقف البيئية .

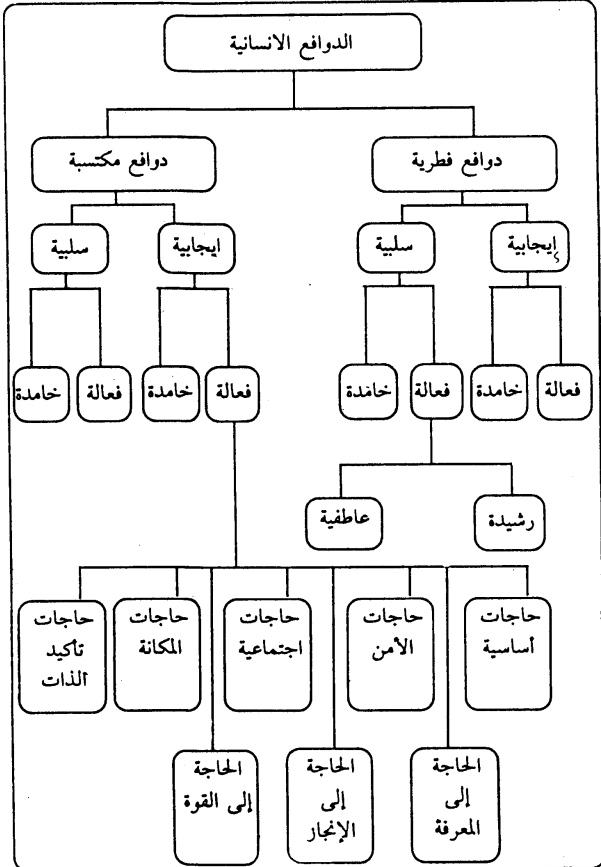


#### تقسيمات الدوافع

تنقسم الدوافع الإنسانية إلى أنواع متعددة يمكن التعبير عنها علي النحو التالي:

## تقسيمات الدوافع

تنقسم الدوافع الانسانية إلى أنواع متعددة يمكن التعبير عنها كمايلي :



## المبادئ الأساسية للدافعية

هناك مجموعة من المبادئ التي تساعد في تفسير ظاهرة الدافعية :

- ١ . أن أفكار الفرد وسلوكه هما انعكاس لدوافعه .
- ٢ . نكون حاجات الفرد غير المشبعة [ دوافعه ] في تطور وتغير باستمرار .
- ٣ . تتركز حاجات الفرد [ دوافعه ] حول مفهومه عن نفسه [ الذات أو الأنا ] وتسعى إلى تأكيده .
- ٤ . تتكامل دوافع الإنسان مع إدراكه وانجذاراته وخبراته السابقة لتحديد سلوكه .

## نظام الدافعية

يمكن النظر إلى الدافعية باعتبارها نظاماً مفتوحاً [ تماماً كما فعلنا بالنسبة للإدراك والاتجاهات ] . ونظام الدافعية يمثل نظاماً فرعياً ضمن النظام السلوكي الأكبر للإنسان .

## المدخلات في نظام الدافعية

تتمثل المدخلات في المعلومات الواردة للنظام عن الأمور التالية :

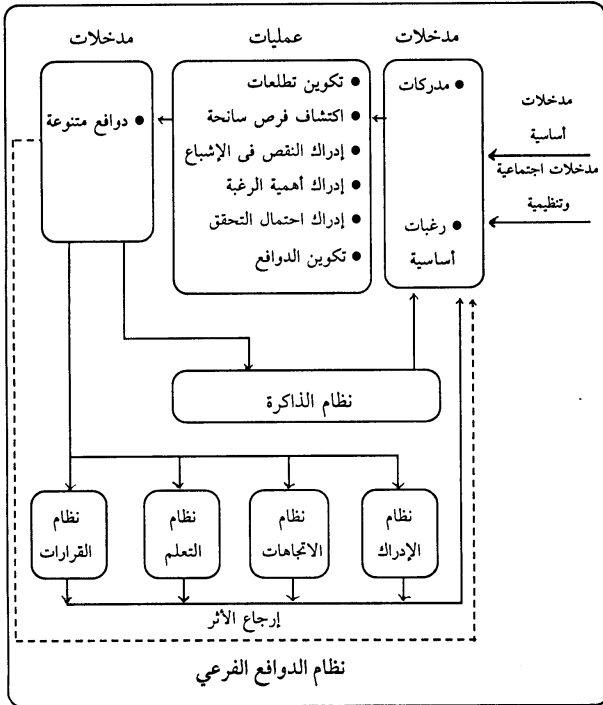
- ١ . الفرص والإمكانات المتاحة في المناخ المحيط .
- ٢ . المخاطر والمخاطر السائدة في المناخ .
- ٣ . الشروط والقيود التي يجب توافرها للحصول على الفرص .
- ٤ . أنواع السلوك التي تعرض الفرد للمخاطر والمخاطر .
- ٥ . أحاسيس ذاتية باحتياجات الفرد ذاته وتقييمه لنفسه وإمكاناته .
- ٦ . مدركات واتجاهات وخبرات متراكمة .

## عمليات نظام الدافعية :

- ١ . تكوين تطلعات أو توقعات تمثل الحدود العليا للإشباع .
- ٢ - تحليل المدخلات لاكتشاف الفرص السانحة في المناخ المحيط .
- ٣ - تحليل المدخلات لاكتشاف المستوى الفعلي من الإشباع .
- ٤ - مقارنة المستوى المطلوب من الإشباع مع المستوى الفعلي وتحديد الفجوة .
- ٥ - تحليل المدخلات بالاستعانة بنظم الإدراك والذاكرة .
- ٦ - مراجعة الاتجاهات والمدركات والخبرات السابقة .

### مخرجات نظام الدافعية :

- ١ - تعاضم دوافع قائمة فعلاً .
- ٢ - اكتساب دوافع جديدة .
- ٣ - انخفاض أهمية دوافع قائمة فعلاً .
- ٤ - ترك بعض الدوافع القائمة بشكل مؤقت أو نهائى .



- الدافعية هي عملية إثارة السلوك والاحتفاظ به في حالة استمرار ، وهي أيضا تنظيم لنمط السلوك .
- تنشأ الدوافع من مصادر فردية [ حاجات الفرد الذاتية ] ، ومصادر جماعية [ الأسرة ، الجماعة ... ] ، ومصادر مجتمعية .
- رغم اختلاف نظريات الدافعية إلا أن الأساس المتفق عليه بينها جميعاً هو فكرة القوة الدافعة باعتبارها عاملاً نابغاً من الإنسان ذاته ، ومفهوم الخوافز باعتبارها مغريات في البيئة تجذب الإنسان إليها .

السلوك = القوى الدافعة X القوى الجاذبة ( الخوافز )

- تبدو عملية التأكيد أساسية في تعزيز استمرار الإنسان على نمط سلوكي معين يحقق له الإشباع المرغوب .
- يفقد الدافع قوته عند إشباع الإنسان لمرغبه [أو انخفاض أهميتها النسبية ، أو ضعف احتمال تحقيق المستوى المأمول من تلك الرغبة] .
- ترتبط الدافعية في تأثيرها على السلوك مع باقي العمليات السلوكية الأخرى .
- يمثل نموذج «فجوة الإشباع» محاولة لتقديم مفهوم متكامل لتفسير الدافعية .
- تؤدي الدوافع وظائف أساسية في بعث السلوك ، تحديد اتجاهه ، وقوته وتدعيم السلوك ، استمراره أو انتهاءه ، كما تنقسم الدوافع إلى أنواع مختلفة ، ويكون الإنسان عادة تحت تأثير مجموعات من تلك الدوافع في ذات الوقت .
- إن أفكار الفرد وسلوكه هما انعكاس لدوافعه .
- تتطور حاجات الفرد غير المشبعة [دوافعه] وتتغير باستمرار .
- تتركز دوافع الفرد حول مفهومه عن نفسه وتسمى إلى تأكيداها .
- تتخذ الدافعية شكل نظام مفتوح .

## قياس قوة الدافع

ثمة مشكلة تواجه الإدارة حين تتصدى لتصميم نظم الحوافز . فقد حددنا سابقاً أن فاعلية نظم الحوافز تتوقف على مدى توافقها مع دوافع الأفراد . ومن ثم تحاول الإدارة أن تحدد أنواع الدوافع التي يهتم بها الأفراد ، ثم قياس القوة النسبية لتلك الدوافع حتى تعمل على تقديم الحوافز المناسبة التي تستجيب للدوافع الأكثر قوة وأهمية لدى الأفراد .

والنموذج التالي يقدم طريقة لقياس قوة الدافع من خلال توفير بيانات رقمية عن عناصر الدوافع التالية :

- المستوى المطلوب من الإشباع من رغبة معينة ويعبر عنه بالرمز (ط) .
- المستوى الفعلي من الإشباع من ذات الرغبة ويعبر عنه بالرمز (ف) .
- الأهمية النسبية لإشباع تلك الرغبة ويعبر عنه بالرمز (هـ) .
- احتمال تحقق المستوى المطلوب من الإشباع ويعبر عنه بالرمز (ح) .

وبذلك تحسب قوة الدافع (ق) على النحو التالي :

$$ق = \frac{(ط - ف) \times هـ \times ح}{100} \%$$

ويشير التعبير (ط - ف) إلى الثغرة أو فجوة الإشباع التي يعانيها الفرد . وفائدة هذا المقياس هي في استخدامه للمقارنة بين الأفراد المختلفين أو مقارنة قوة الدافع لدى الفرد نفسه خلال فترات زمنية مختلفة .



### تحليل الدوافع

الدافع Motive هو قوة محركة للسلوك الإنساني . وتختلف دوافع البشر، كما تتباين قوة الدافع الواحد بين الأفراد المختلفين . ويتجه تحليل الدوافع إلى البحث عنها في تفكير الفرد وفي تركيبه النفسي (الداخلي) أكثر من البحث عنها في المحيط الخارجي للفرد . ومن أهم الدوافع التي كشف عنها هذا الأسلوب هي : الدافع إلى الإنجاز Achievement ، الدافع إلى الانتماء Affiliation ، والدافع إلى القوة Power .

وتقاس الدوافع بمدى توافر مؤشرات معينة في أفكار الفرد (المعبر عنها بأقواله أو أفعاله) . ومن الطرق المستخدمة في قياس الدوافع أسلوب «اختبار التعبير الفكري» Thematic Apperception والذي يقوم على عرض صورة معينة على الفرد ويطلب منه كتابة قصة تصف الصورة من خلال الأسئلة التالية :

- ١ - ماذا يحدث في الصورة ، والناس فيها من هم؟
- ٢ - ما الذي حدث في الماضي وأنتج الموقف الذي تعبر عنه الصورة؟
- ٣ - ما المطلوب تحقيقه ، ومن يريد هذا الشيء؟
- ٤ - ما الذي سيحدث ، وما الذي سيتم عمله؟

١ - تمثل المدخلات في النظام السلوكي مصدراً للحركة والنشاط ، أو هي مثير يشير السلوك . وتختلف أنواع المدخلات التي تصل إلى النظم السلوكية المختلفة . وتثير قضية المدخلات السلوكية تساؤلات مهمة إليك بعضها - حاول أن تجد لها إجابة أو تفسيراً !

• من أين تأتي المدخلات إلى النظام السلوكي عادة؟ هل من داخل النظام ذاته؟ أم من خارجه؟ أم منهما معاً؟

• ما درجة انتظام ورود المدخلات إلى النظام السلوكي؟ وهل يختلف تأثيرها في تشكيل السلوك إذا انتظم ورودها أم إذا تباين معدل وتوقيت وصولها إلى النظام السلوكي؟

• هل تتفق كافة المدخلات وتتجانس أم تتناقض فيما بينها؟ وماذا يحدث في كل من الحالتين بالنسبة لطريقة تشكيل السلوك الإنساني؟

• هل للنظام السلوكي ذاته قدرة على المفاضلة والاختيار بين المدخلات السلوكية بحيث يستقبل ما يريد ويرفض ما يريد؟ أم أن النظام السلوكي منعدم الإرادة في هذا المجال؟ أم الأمران معاً؟

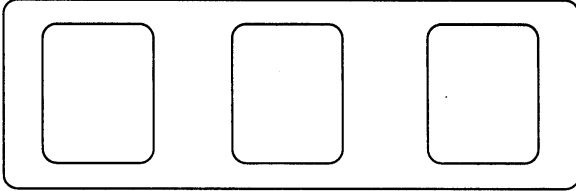
• هل من المتصور أن تكون استجابة النظام السلوكي للمدخلات التي استقبلها عن اختيار معادلة لاستجابته للمدخلات التي فرضت عليه؟

[مثال مشاهد التلفزيون الذي يفرض عليه مشاهدة فيلم محدد والمشاهد الذي اختار فيلماً أعجبه لمشاهدته عبر جهاز الفيديو].

• هل يظل تأثير ذات المدخلات أم يختلف تأثيرها من وقت لآخر؟ وبالمثل هل يتساوى تأثير نفس المدخلات في تحديد سلوك أفراد مختلفين أم يختلف التأثير من شخص لآخر؟

٢ - من المفيد تصور أن الجزء الخاص بالمدخلات السلوكية ضمن النظام السلوكي العام هو في ذاته نظام فرعي . فهل يمكنك التعبير عن هذا التصور باستخدام نموذج النظام المفتوح؟ وما الاستنتاجات الأساسية التي يمكنك التوصل إليها؟

### النظام الفرعي للمدخلات السلوكية



٣ - «ليس بالخبز وحده يحيا الإنسان» ، مثل سبق لنا قوله ، ولكن أضف إليه الآن مثلاً آخر «الجوعان يحلم بالخبز» فهل تصدق هذا المثل الجديد؟ وما معناه؟

٤ - إن الإنسان يسعى لإشباع حاجاته الأساسية لكي يبقى على قيد الحياة ، ولكنه لا يسعى للتزيد منها في حد ذاتها . انظر إلى الحديث النبوي الشريف «عن وحشي بن حرب رضى الله عنه - أن أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم - قالوا : يا رسول الله ، إنا نأكل ولا نشبع؟ قال : «فلعلكم تفترون» قالوا : نعم . قال : فاجتمعوا على طعامكم ، واذكروا اسم الله يبارك لكم فيه» رواه أبو داود .

٥ - ماذا تستطيع الإدارة أن تفعل لكي تغير من سلوك الفرد؟ هل بمنحه مزيداً من الإشباع لحاجاته الأساسية (أجر أعلى ، حوافز مالية ، وجبات مجانية...) ، أم تحاول صقل وتعديل طاقاته وتحويلها إلى مهارات وقدرات عملية؟ وكيف؟

٦ - تلعب المدخلات الأساسية دوراً ، مزدوجاً في تشكيل السلوك الإنساني :

• تعمل المدخلات الأساسية على إثارة العمليات السلوكية من أجل إشباع بعض الرغبات .

• تؤثر المدخلات الأساسية في أسلوب اختيار الإنسان للمدخلات الأخرى واستقباله لها [حاسة السمع مثلاً تتحكم في نوعية وجودة الأصوات التي يسمعها الإنسان] .

وأخذاً في الاعتبار هذه الخاصية المهمة للمدخلات الأساسية ما واجب الإدارة نحوها من أجل الوصول إلى توجيه سلوك العاملين بما يحقق أهداف الإنتاج - في رأيك ؟-

٧ - تمثل المدخلات الطبيعية كل المعلومات عن المناخ المادي المحيط بالإنسان وما يطرأ عليه من تغييرات . وقد اعتبر بعض المفكرين الأوائل في أمور السلوك الإنساني أن هذه المدخلات الطبيعية هي الأكثر تأثيراً في تحديد سلوك العامل الإنتاجي (الإنتاجية) ، ومن ثم فإن الرغبة في تحسين الإنتاجية تحتم تطوير هذه المدخلات الطبيعية وتحسينها :

• تخفيض درجة الحرارة والرطوبة في مكان العمل (أو استخدام أجهزة تكييف الهواء) .

• تحسين الإضاءة في مكان العمل وتوزيعها بشكل متناسق يحقق للعين الإبصار الهادئ دون إجهاد .

• تنقية مكان العمل من الأتربة والمخلفات والعناية بنظافته .

• تجهيز مكان العمل بأجهزة لامتصاص الضوضاء والسيطرة عليها .

• استخدام الموسيقى في أماكن العمل .

- ما رأيك في هذه المحاولات ؟ وهل تغني تلك التحسينات في مكان العمل عن نظم الحوافز المالية والأجور المرتفعة مثلاً؟

- ومن ناحية أخرى لو استخدمت الإدارة في أحد المصانع مثلاً نظاماً للأجور التشجيعية يحقق للعامل الحصول على دخل كبير يفوق حتى ما كان يأمل فيه هو ويتوقعه ، فهل يغني هذا النظام المالي السخي عن أهمية تحسين مكان العمل؟

٨ - تتطور العلاقة بين الإنسان والمجتمع بشكل مستمر ، ولكن في الأساس يمكن وصف النمط العام لتلك العلاقة بأنها «اعتماد متبادل» أو هي شكل من أشكال «تبادل المنافع» . (ناقش هذه العبارة) .

٩ - وثمة من يقول إن العلاقة بين الإنسان والمجتمع تأخذ شكلاً آخر هو كونها محاولات مستمرة من الطرفين لفرض السيطرة من أحدهما على الآخر وتطويعه ، فالفرد يحاول إخضاع المجتمع وتسخيرها لما يحقق رغباته ، ومن ناحية أخرى فالمجتمع يحاول إخضاع الفرد وتطويعه اجتماعياً . فأأي الفكرتين أصح ؟

١٠ - وفي محاولة لتفسير هذا التناقض البادي بين النظريتين السابقتين ، لعل في فكرة «العقد النفسي» أو «العقد الضمني» ما يفسر حقيقة تلك العلاقة بين الفرد والمجتمع سواء كان المجتمع الكبير الذي ينتمي إليه أو المجتمع المباشر الذي يرتبط به عملاً في منظمة الأعمال التي يعمل بها .

١١ - تتشابه المدخلات الاجتماعية والمدخلات التنظيمية إلى حد بعيد من حيث مدلولاتها بالنسبة للسلوك الإنساني ، وكذا من حيث المراحل التي تمر بها علاقة الفرد بكل من المجتمع والمنظمة ، ومن حيث نوعية الأدوات والوسائل المتاحة للمجتمع والمنظمة للتأثير على سلوك الفرد والسيطرة عليه ، وأخيراً من حيث إمكانيات الفرد في مواجهة محاولات التأثير والسيطرة وفرض إرادته هو على المجتمع أو المنظمة .

ناقش هذه العبارة السابقة موضحاً أوجه الشبه أو الاختلاف بين كل من المدخلات الاجتماعية والمدخلات التنظيمية

١٢- أخذاً في الاعتبار ما توصلت إليه في تحليل العبارة السابقة ، حاول أن تجد تفسيراً سلوكياً للظواهر التالية :

• امتناع العمال في بعض المصانع عن العمل واشتراكهم في إضرابات بينما يرفض عمال آخرون الإضراب ويفضلون الاستمرار في العمل حتى ولو أدى ذلك إلى رفض زملائهم لهم .

• محاولة بعض العمال التقرب من رؤسائهم في العمل ونقل أخبار زملائهم للإدارة .

• تفضيل بعض الخريجين الجدد البحث عن عمل في القطاع الخاص أو احترام مهنة حتى خلاف ما تعلموه في الجامعة ، عن أن يلتحق الفرد منهم بوظيفة حكومية عن طريق القوى العاملة دون أن يقوم بأى عمل .

• رفض بعض العاملين العمل ساعات إضافية أو أيام الإجازات رغم ما يعود به ذلك عليهم من دخل إضافي .

• مقاومة بعض المحاسبين ورجال الإدارة إدخال الحاسبات الآلية في عملهم وتفضيلهم العمل وفقاً للأساليب اليدوية التقليدية .

١٣- تقرر النظم الاجتماعية إطاراً أساسياً لأساليب وأنماط السلوك المقبولة اجتماعياً وتلك المرفوضة . ويأتي الدين في قمة النظم الاجتماعية التي توجه سلوك الإنسان . كما يوجد في المجتمع نظم اجتماعية من صنع البشر تحاول هي الأخرى أن تحكم جوانب من السلوك الاجتماعي للأفراد . والإسلام هو النظام الأكمل الذى يحتوي على إطار كامل ومتكامل لتنظيم المجتمع وسلوك أفراده . والأصل أن تتوافق النظم الاجتماعية الوضعية مع النظام الإسلامى الأكمل .

والإنسان فى مواجهة هذه النظم الإلهية مدعو إلى التفكير وإعمال العقل والتدبر حتى يصل إلى اختيارات سلوكية تحقق له رضا الله سبحانه وتعالى وتنتجيه من عقابه . كذلك الحال مع النظم الاجتماعية الوضعية .

ومع ذلك يقف الإنسان مندهشاً لأمثال الحالات التالية فهل تجد لها تفسيراً سلوكياً علمياً؟

- ينهى الإسلام عن الخمر والميسر ويحرم أنواعاً من المأكل ، ومع ذلك نجد بعض المسلمين يرتكبون هذه الأوزار والآثام . لماذا؟
- يحذر الأطباء من مغبة التدخين وأضراره على الصحة ، ومع ذلك فملايين الناس يدخنون وهم يقرءون عبارة تحذرهـم من أخطار التدخين في كل مرة يهـمون بإشعال سيجارة .
- يجرم القانون الرشوة ومع ذلك يقبل الناس على تقديمها ويتلفـهـم آخرون على قبولها !
- تهـيئ الدولة أماكن خاصة لمرور المشاة في الطرق ، ومع ذلك نرى كثيراً من الناس يعبرون الطريق من غير الأماكن المخصصة معرضين حياتهم للأخطار!
- يمتنع كثير من الأفراد عن الإدلاء بشهاداتهم في الحوادث التي شاهدها بأنفسهم .
- يفضل كثير من التجار تحقيق مكسب كبير سريع بغش المشتري رغم أن ذلك يهدد بانصراف الناس عن التعامل معه .
- يفضل كثير من التجار تحقيق مكسب كبير سريع بغش المشتري رغم أن ذلك يهدد بانصراف الناس عن التعامل معهم .
- يتطلع كثير من الأفراد في المجتمعات النامية إلى السفر والهجرة خارج بلادهم .

## الوحدة الحادية عشرة

التعلم

LEARNING





## أهداف الوحدة ومحتوياتها

تهدف هذه الوحدة إلى شرح المفهوم العلمي لعملية التعلم باعتبارها إحدى العمليات السلوكية التي تساهم في تشكيل السلوك الإنساني. وفي الغالب فإن التفسير الذي يطرأ على سلوك الإنسان عبر الزمن أو مع اختلاف المواقف، إنما يرجع إلى ظاهرة التعلم، بالإضافة إلى تأثير الإدراك والدافعية والاتجاهات التي سبقت دراستها.

وتتناول الوحدة الموضوعات التالية:

- معنى التعلم.
- بعض الأفكار الأساسية حول ظاهرة التعلم.
- المبادئ الأساسية للتعلم.
- شروط التعلم.
- نظام التعلم.

## معنى التعلم

هو «التغير في الميل للاستجابة [السلوك] تحت تأثير الخبرة المكتسبة». أي أن الإنسان يمر بمواقف اجتماعية [تضمه مع أفراد آخرين بشكل مباشر أو غير مباشر]، ونتيجة لتلك المواقف [التجارب] يكتسب معاني جديدة ومفاهيم جديدة تشير عليه بأهمية وضرورة اتباع أنماط مختلفة من السلوك. وبالتالي يميل الإنسان إلى تغيير سلوكه في ضوء تلك الخبرة المكتسبة.

يشمل مفهوم التعلم بالمعنى الواسع كل التغييرات التي تطرأ علي السلوك الظاهر [المشاهد] والسلوك الباطن [الأفكار والاتجاهات].

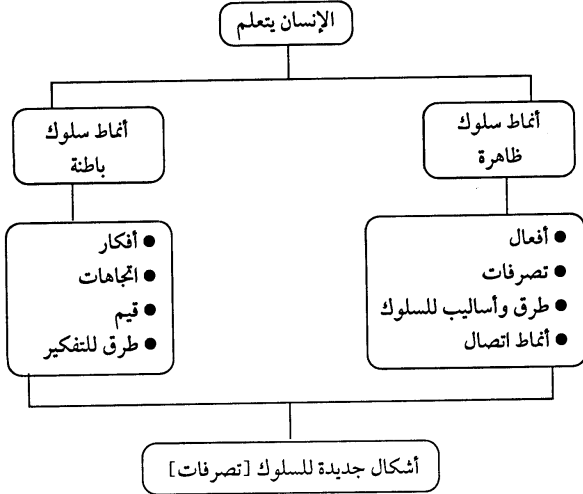
## تغييرات سلوكية لا يشملها التعلم

هناك بعض أشكال التغير السلوكي التي تحدث ولكن لأسباب أخرى خلاف عملية التعلم منها مايلي:

- تغير الميول والاتجاهات السلوكية نتيجة للنمو أو التطور الغريزي للإنسان.
- أنواع التغير السلوكي نتيجة لظاهرة الأفعال المنعكسة.
- التغييرات السلوكية الناشئة عن «النضج».
- التغييرات السلوكية الناشئة في حالات مؤقتة لأسباب خارجية عارضة [تناول أدوية منشطة أو مهدئة مثلا].

## ماذا يتعلم الإنسان ؟

يتعلم الإنسان كل أنواع السلوك. [لاحظ أن مفهوم التعلم يختلف عن «التعليم»]، فالإنسان يتعلم بمعنى أنه يتعرف إلى أنواع جديدة من السلوك.



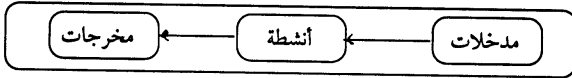
الفارق الأساسي بين التعلم والتعليم. أن «التعليم» يقتصر على الجانب المعرفي دون أن يتعدى ذلك إلى تغيير السلوك، بينما التعلم هو استخدام المعرفة الجديدة في سلوك جديد.

## كيف يتعلم الإنسان ؟<sup>(١)</sup>

يتعلم الإنسان باستخدام خمسة مداخل على النحو التالي:

### ١ - التفكير المنظومي Systems Thinking

النظام هو كيان متكامل يتكون من أجزاء متفاعلة ويؤثر بعضها في بعض، ومن المدخلات الواصلة إلى النظام تبدأ العمليات أو الأنشطة لتحويلها إلى مخرجات.



وبالتالي فإن تحليل العلاقات بين المدخلات والمخرجات يساعد الإنسان على «التعلم» بمعنى معرفة النتائج المتوقعة لمدخلات معينة، وبذلك يستطيع التعرف على أنواع السلوك الممكنة في حالة حدوث وقائع معينة. إن الإنسان إذ يستخدم منطق النظم والتفكير من خلال مفاهيم النظام يتمكن من التعلم بطريقة المحاكاة [أي دون أن يجتاز التجربة فعلاً].

### ٢ - تنمية التفوق الشخصي Personal Mastery

إن الإنسان يستطيع تطوير سلوكه [والدخول في مجالات سلوكية جديدة] من خلال تعميق كفاءته في مجالات محددة. ويتم ذلك بالتوضيح المستمر لرؤية الإنسان للأمور، وتركيز طاقات الفرد في ميادين معينة، والمثابرة والنظرة الموضوعية للأمور والمواقف.

وينعكس هذا المدخل في شكل زيادة قدرة الإنسان على اختيار أنواع السلوك المناسبة، وتطويرها باستمرار مع كل تعميق في كفاءته وتطوير لقدراته.

(1) Senge, P.M, The Fifth Discipline, The art & Practice of the Learning Organization, Currency Doubleday, N.Y. 1990.

### ٣ - بناء النماذج العقلية Mental Models

يمكن للإنسان أن يبني تصورات [نماذج] تفسر الأحوال من حوله، وتساعده علي التنبؤ بأنواع السلوك المناسبة في المواقف المختلفة. مثال ذلك أن يكون الإنسان نموذجاً اقتصادياً يصف كيف تحدث الظواهر الاقتصادية، وبذلك يمكنه اختيار السلوك المناسب لكل مجال من المجالات.

وبالتالي يصبح النموذج العقلي أداة يعتمد عليها الإنسان في اختيار أنماط سلوكه [وبالتالي أداة للتعليم].

### ٤ - تكوين تصورات مشتركة Shared Vision

إن قبول الإنسان لتصورات [مفاهيم، رؤى، أحلام . . . .] يشاركه فيها آخرون تعتبر أيضاً وسيلة يمكنه من خلالها اكتساب أنواع من السلوك تتناسب مع مواقف محتملة. وكلما كان الفرد على وعي ووضوح بتلك الرؤى والمفاهيم المشتركة واسعة الانتشار كان أسرع في التعلم [أي اكتساب أنماط سلوكية جديدة].

### ٥ - التعلم من خلال العمل في فريق Team Learning

إن تفاعل الفرد مع غيره من أعضاء الفريق يساعد على شحذ عملية التفكير المشتركة - ويسهم في تسريع التعلم [الأفراد يأخذون بتجارب وخبرات بعضهم بعضاً]. وبالتالي يكون قبول أنماط سلوكية جديدة أسرع في حالة وجود الإنسان ضمن فريق عما إذا كان بمفرده.

## بعض المفاهيم الأساسية عن التعلم

- ١ . التعلم عبارة عن تغيرات متراكمة في السلوك تحدث مع تكرار تعرض الفرد لمواقف أو تجارب اجتماعية.
- ٢ . يتم التعلم نتيجة الإدراك الفردي للعالم المحيط بصورة مغايرة. فالتعلم «إدراك جديد».
- ٣ . التعلم في جانب أساسي منه هو اكتشاف الفرد للارتباط والتلازم بين الوقائع والأحداث ونتائجها المترتبة عليها.
- ٤ . يحدث التعلم أيضا نتيجة للتدعيم الذي يحصل عليه الفرد من سلوك سابق، فيميل إلى تكراره في المواقف المشابهة [أو يتركه إلى سلوك آخر إذا ترتب عليه ضرر].

## مبادئ التعلم

### ١ . مبدأ الهدف:

يتحقق التعلم من خلال سعي الإنسان إلى تحقيق أهداف يرغبها [لأبد من وجود هدف حتى يحدث التعلم].

### ٢ . مبدأ الاستجابة:

إن التعلم يتضمن تغيير الإنسان لسلوك ما واستبداله بسلوك آخر استجابة لمؤثر ما. [يفعل شيئاً مقابل الحصول على ما يريد].

### ٣ . مبدأ العوامل المتعددة:

تتكامل مجموعة عوامل كي يحدث التعلم: الخبرات السابقة، الإدراك الجديد، وضوح النتائج المترتبة على السلوك الجديد مقارنة بنتائج السلوك الحالي.

### ٤ . مبدأ الرغبة:

تتحدد سرعة التعلم بمدى رغبة الإنسان في تحقيق النتائج التي يسعى إليها.

### ٥ . مبدأ الوضوح:

كلما كانت الأشياء والمواقف والعلاقات بينها واضحة، كانت قدرة الإنسان وسرعته في التعلم أكبر.

### ٦ . مبدأ الطاقة:

لكل إنسان طاقة محدودة على التعلم [بمعنى قدرة معينة على تغيير أنماط السلوك].



٧ . مبدأ الترابط :

ترابط خبرات الإنسان وتجاربه مع مفاهيمه واتجاهاته، وبالتالي تتوقف قدرته على التعلم الجديد على ما سبق تعلمه فعلا.

٨ . مبدأ التوافق :

يستطيع الإنسان تحويل خبراته [السلوك المستفاد] بين المجالات المتوافقة [أي يلجأ للسلوك الجديد في المواقف ذات العلاقة].

٩ . مبدأ الجماعية :

رغم أن التعلم عملية فردية في الأساس، إلا أنها تتأثر [سلباً وإيجاباً] بالجماعة [الفريق] التي ينتمي إليها الفرد.

١٠ . مبدأ معرفة النتائج :

إن معرفة الإنسان بنتائج السلوك الجديد تمثل حافزا لسرعة التعلم [الثابرة على السلوك الجديد أو الابتعاد عنه].

١١ . يتكون التعلم من مرحلتين أساسيتين :

- وصول معلومات جديدة للفرد من خلال تجربة اجتماعية يمر بها بشكل مباشر أو غير مباشر.
- اكتساب سلوك جديد لتلك التجربة.

## شروط التعلم

لكي يحدث التعلم [أي لكي يغير الإنسان سلوكه] لابد من توافر شروط

ثلاثة :

١ وجود مثير خارجي يتعرض له الإنسان [تجربة]

٢ إدراك الفرد لذلك المثير ودخوله في حيز المدركات النشطة.

٣ توافر الرغبة [الدافع] لدى الفرد للحصول على المنافع التي يعد بها السلوك الجديد. أو تجنب المخاطر المصاحبة للاستمرار على السلوك القديم.

التعلم عملية مستمرة يعيشها الإنسان طوال مراحل حياته، يصل من خلالها إلى إحداث التوافق بينه وبين الظروف المحيطة، وذلك بتعديل سلوكه مع تغير تلك الظروف سلباً وإيجاباً.

## نظام التعلم

إن فهم كيفية حدوث التعلم يتحقق بدرجة أيسر إذا لجأنا إلى استخدام مفهوم النظم. فإننا ننظر إلى التعلم باعتباره نظاماً فرعياً ضمن إطار النظام السلوكي الأكبر.

ويتكون نظام التعلم الفرعي من أجزاء مشابهة لكافة النظم الأخرى أي المدخلات والأنشطة والمخرجات. وتتضح بالنسبة لنظام التعلم ظاهرة الاعتماد المتبادل بين النظم الفرعية. فإن نظام التعلم لا يبدأ في العمل إلا من خلال استقبله لمثيراً أو مدخلات سبق للنظام الإدراكي استقبالها والتعامل معها. إن حركية التعلم تبدأ حين يستقبل النظام السلوكي مدخلات متنوعة، ويمارس النظام الإدراكي نشاطه بالنسبة لتلك المدخلات، وينتهي بها إلى مخرجات محددة في صور مفاهيم وحقائق وعلاقات. وينبع جانب من تلك المدركات نتيجة عمليات التفاعل الاجتماعي التي تضع النظام السلوكي في تجارب وخبرات اجتماعية مختلفة. ومن هنا يبدأ عمل نظام التعلم باستقباله بعض المدركات المتعلقة بأمور تتطلب من النظام السلوكي تغيير أنماط السلوك [الظاهر منها والباطن] التي يمارسها فعلاً.

## المدخلات في نظام التعلم الفرعي:

تتكون مدخلات نظام التعلم الفرعي من مجموعات المعلومات التي سبق إدراكها والتي تعكس للنظام السلوكي أنواع الفرص المتاحة إذا غير استجاباته، أو المشكلات والأضرار التي يحتمل مواجهتها إذا استمر على ممارسة ذات الاستجابات.

وقد تكون هذه الفرص أو الأضرار مرتبطة بالوضع الاجتماعي أو التنظيمي للنظام السلوكي، كما قد تتعلق بعلاقته بالمناخ المادي المحيط به، مثال ذلك أن تصل إلى نظام التعلم الفردي مدركات تحدد أن استمرار الفرد [وليكن موظفاً حكومياً]

على نفس سلوكه المعادي لرئيسه سوف يحرمه من الترقية التي يحلم بها، أو أن تصل إلى النظام مدركات توضح أن السبيل إلى الثروة المستهدفة يتوقف على إحداث تغيير في أسلوب الحياة والتصرف الذي يمارسه الفرد.

وصفة عامة فإن نظام التعلم الفرعي يبدأ في الحركة والعمل منذ استقبالي لتلك الرموز أو الإشارات أو عوامل الإثارة التي تنبه إلى أحد أمرين أساسين:

- احتمال تحقق فائدة أو ميزة إذا اتجه النظام السلوكي إلى تغيير أنماط سلوكية في مجال معين من مجالات الحياة المادية أو الاجتماعية.
- احتمال تحقق ضرر أو أذى إذا استمر النظام السلوكي على ممارسة نوع معين من السلوك المادي أو الاجتماعي.

وبوضوح تلك المعلومات تتم استشارة نظام التعلم، وتنتقل المدخلات إلى قطاع عمليات التعلم، وذلك حتى يتم تحليلها ودراستها تمهيداً للوصول إلى قرار بشأنها.

### عمليات التعلم:

تختص عمليات التعلم بتحليل المدخلات وتفسيرها لمساعدة النظام السلوكي على اتخاذ القرار المناسب. ونلاحظ أن هذه العمليات تعتمد اعتماداً مباشراً على أنظمة فرعية أخرى أهمها نظام الذاكرة Memory sub- system ونظام الدوافع Mo- tivation Sub- system ونظام الإدراك Perception sub- system ونظام الاتجاهات Attitude sub- system ونظام القرارات Decision sub- system. وسوف نتضح لنا طبيعة المعاونة التي يتلقاها نظام التعلم الفرعي من تلك الأنظمة الفرعية الأخرى عندما نناقش عمليات التعلم الأساسية وهي:

١. العملية الأولى هي اكتشاف نوع السلوك الجديد الذي يجب أن يتجه إليه النظام السلوكي لكي يحصل على المزايا الموعودة أو يتجنب الأضرار المتوقعة [بالتعاون مع النظام الإدراكي].

٢. العملية الثانية هي تحليل السلوك الجديد [المقترح] وتبين مزاياه الحقيقية وما قد يتطلبه من توضيحات أو إعداد أو تغييرات في جوانب أخرى من حياة النظام السلوكي [بالتعاون مع نظام القرارات].

٣. وحتى يتسنى للنظام الوصول إلى قرار فإنه يحتاج إلى مراجعة رغباته [بالتعاون مع نظام الدوافع]، وكذلك مراجعة ميوله واتجاهاته [بالتعاون مع نظام الاتجاهات].

٤. ثم يحاول النظام التأكد من حقيقة احتمال المزايا أو الأضرار، لذلك يعتمد علي استرجاع القرارات السابقة المماثلة [بالتعاون مع نظام الذاكرة]. كذلك فإن الذاكرة تمد نظام التعلم بكل المعلومات المتاحة عن مواقف مشابهة حتى ولو كانت تتعلق بأفراد آخرين.

٥. والعملية الأخيرة هي اتخاذ قرار بأفضلية السلوك الجديد المقترح أو الاستمرار على السلوك الحالي.

### مخرجات نظام التعلم

يتتهي نظام التعلم عادة إلى سلوك جديد. وليس من الضروري أن يكون السلوك الجديد ظاهراً، بل يمكن أن يتم التجديد في الاتجاهات أو الميول السلوكية. ولا يستبعد أيضاً احتمالات أن يشمل التجديد الدوافع والمدركات ذاتها. يصور الشكل التالي حركة نظام التعلم الفرعي:

# النظام الإدراكي

## المخرجات

- \* سلوك جديد.
- \* سلوك معدل.
- \* اتجاهات جديدة.
- \* دوافع جديدة.

## العمليات

- \* اكتشاف السلوك الجديد.
- \* تحليل السلوك الجديد.
- \* مراجعة الرغبات والاتجاهات.
- \* استرجاع الخبرات السابقة.
- \* اتخاذ قرار.

## المدخلات

فرص استفادة  
أضرار ومشكلات

المدرجات

## نظام الذاكرة

نظام  
القرارات

نظام  
الاتجاهات

نظام  
الدوافع

نظام  
الإدراك

إرجاع الأثر

نظام التعلم الفرعي

- التعلم هو اكتساب أنماط سلوكية جديدة نتيجة لمرور الإنسان بتجربة اجتماعية [بشكل مباشر أو غير مباشر].
- هناك بعض أنواع التغيير السلوكي لا يشملها مفهوم التعلم مثل التغييرات الناشئة عن النمو والنضج أو الأفعال المنعكسة.
- يتعلم الإنسان أنواعاً متعددة من السلوك الظاهر والباطن.
- يختلف التعلم عن التعليم في أن الأخير يقتصر على إعطاء الإنسان معلومات أو معارف دون أن تؤثر في سلوكه بالتغيير.
- يتعلم الإنسان بطرق مختلفة منها التفكير المنظومي، تنمية التفوق الشخصي، بناء النماذج العقلية، تكوين التصورات المشتركة، والعمل مع الفريق.
- يتم التعلم نتيجة الإدراك الفردي للعالم المحيط بصورة مغايرة.
- يعبر التعلم عن الارتباط بين الوقائع والأحداث من ناحية والتأثير المترتبة عليها.
- هناك مجموعة مبادئ رئيسية تحكم عملية التعلم منها، مبدأ الهدف، الاستجابة، التكامل، الرغبة ... إلخ.
- يشترط لحدوث التعلم وجود مثير خارجي، إدراك المثير، توافر الرغبة للحصول على المنافع التي يعد بها السلوك الجديد، أو تجنب المخاطر المصاحبة للاستمرار على السلوك القديم.
- يتخذ التعلم شكل النظام المفتوح.

## أسئلة وموضوعات للمناقشة

- ١ - هناك فرق بين «التعليم» والتعلم. ما هو؟ وما دلالة هذا الفرق بالنسبة للإدارة في محاولتها السيطرة على سلوك العاملين؟
  - ٢ - تتداخل في عملية التعلم عمليتان سلوكيتان أخريان هما الإدراك والدافعية. وضح أثر كل منهما في تعلم الإنسان السلوك الجديد، وما دلالة هذا التداخل من وجهة نظر الإدارة التي تريد أن تحفز العامل على نبذ سلوك حالي وتبني سلوك آخر أفضل منه.
  - ٣ - إن التعلم - على عكس التعليم - عملية مستمرة مدى حياة الإنسان. فالفرد يتغير بصفة مستمرة، فهو يكتسب معارف جديدة ومهارات متجددة. والإنسان قد يصبح أكثر اتزاناً أو أكثر ميلاً لاتخاذ القرارات وتحمل المخاطر .. إلى آخر ذلك من أشكال التغير السلوكي التي تطرأ على الإنسان.
- هل تستطيع حصر الطرق التي يتعلم بها الإنسان؟
- هناك ثلاث طرق يتعلم بها الإنسان:

- (أ) من خلال التعليم الرسمي Education والتدريب المنظم.
- (ب) من خلال التعامل والتفاعل مع الجماعات.
- (ج) من خلال الخبرة المخططة Planned experience.

وفي جميع الأحوال، فإنه لكي يتحقق التعلم [أي لكي يتغير السلوك] لابد من توافر شروط أساسية هي:

. لابد أن يرغب الإنسان في التعلم [أي يريد تغيير سلوكه].

. لابد أن يتم التعلم في إطار مجال محدد Context . أي لابد من أن يتحدد مجال التغير السلوكي المطلوب.

. لابد أن يستوعب الإنسان معنى التعلم ويتبين أهميته له.



### دورة التعلم

يعبر مفهوم «دورة التعلم» عن التلاحم والتكامل بين عمليتين أساسيتين في سلوك الإنسان. هما عملية التعليم بمعنى استقبال المعلومات والمفاهيم والمعارف واستيعابها لزيادة حصيلة الإنسان من «المعلومات»، وعملية حل المشكلات، أي إيجاد حلول لما يواجهه الإنسان من مواقف ومشكلات في حياته العملية. وبينما تتصل في أذهاننا عملية التعليم بالمدرسة والجامعة، فإن عملية حل المشكلات ترتبط في أذهاننا بالواقع الذي نعيشه. وكل من العمليتين مهمة في ذاتها، ولكن اجتماعهما في مفهوم متكامل يصور عملية «التعلم» Learning بشكل أدق. فالتعلم إذن هو اكتساب المعرفة وتكوين المفاهيم من أجل استخدامها في حل المشكلات العملية التي تعترض الإنسان في حياته. من ثم فإن دورة التعلم تمر بأربع مراحل على النحو التالي:

- . دخول الإنسان في تجارب ومعاناته خبرات فعلية.
- . ملاحظة وإدراك هذه التجارب وتحليل عناصرها وظروفها.
- . تكوين مفاهيم وأفكار عن هذه التجارب وأسبابها ومحدداتها.
- . حلول مقترحة للتعامل مع تلك المواقف في المستقبل.

## الوحدة الثانية عشرة

اتخاذ القرارات

DECISION MAKING



## أهداف الوحدة ومحتوياتها

تعرض هذه الوحدة لدراسة عملية «التقرير» أو اتخاذ القرارات باعتبارها العملية السلوكية الأخيرة التي تتجمع فيها كل العمليات السابقة [الإدراك، الاتجاهات، الدافعية، التعلم] ويتم خلالها اختيار السلوك الذي يتصور الإنسان أنه سيحقق له أهدافه.

وتمثل عملية اتخاذ القرارات قمة انشغال النظام السلوكي بما يجري حوله، وتتوقف قدرة الإنسان في تحقيق أهدافه إلى حد بعيد على درجة نجاحه في اتخاذ القرار السليم.

### وتتناول الوحدة الموضوعات التالية:

- مفهوم القرار.
- مفهوم اتخاذ القرارات.
- مراحل عملية اتخاذ القرارات.
- نظام اتخاذ القرارات.

### \* مفهوم القرار

القرار Decision هو اختيار لطريق أو سبيل [سلوك] من بين طرق وسبل متعددة [بديلة] للوصول إلى هدف مرغوب. القرار إذن انحياز الفرد إلى نمط سلوكي معين من بين أنماط مختلفة. وبذلك يعكس اختيار سلوك معين [قرار] تفضيل الإنسان وتوقعاته بأن هذا السلوك سيحقق له الهدف المنشود.

### أمثلة لقرارات:

- اختيار طالب الثانوية العامة لمجال معين للدراسة الجامعية من بين مجالات متعددة يمكنه دراسة أي منها وفقاً لمجموع درجاته.
- اختيار الطالب طريق الاجتهاد والمثابرة في الدراسة الجامعية، أو الركون إلى اللهو والاهتمامات الجانبية.
- اختيار الفرد لنوع العمل من بين أعمال مختلفة يمكنه تأدية أي منها.
- اختيار المستهلك لسلعة معينة من بين عدة سلع بديلة.

## \* مفهوم اتخاذ القرارات

يتبلور مفهوم «اتخاذ القرارات» في ثلاثة مفاهيم فرعية:

### ١ - مفهوم البحث

بمعنى جمع المعلومات والبحث عن البدائل السلوكية ومحاولة التعرف على مزايا وعيوب كل بديل، واحتمال نجاحه في تحقيق النتيجة التي يرغب فيها الإنسان.

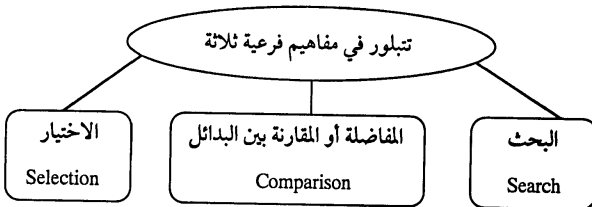
### ٢ - مفهوم المفاضلة [المقارنة]

بمعنى المفاضلة بين البدائل الممكنة بمقارنة مزايا وعيوب كل بديل، ومحاولة الوصول إلى قيمة محددة لكل منها حتى يستطيع الإنسان الاختيار بينها. والمفاضلة تركز ليس فقط على المزايا والعيوب الحالية للبديل، وإنما تنظر إلى القدرة المستقبلية للبديل على تحقيق النتائج [احتمال نجاح البديل في الوصول بالفرد إلى الهدف الذي يريده].

### ٣ - مفهوم الاختيار

وذلك بفرز البديل الأفضل واتخاذ كسلوك للإنسان.

## المفاهيم الفرعية لاتخاذ القرارات



## مراحل عملية اتخاذ القرارات

تمر عملية اتخاذ القرارات من عدة خطوات على النحو التالي:

### ١ - الخطوة الأولى

تحديد الهدف [الأهداف] الذي يسعى الفرد إلى تحقيقه.

### ٢ . الخطوة الثانية

البحث عن البدائل الممكنة لتحقيق الهدف وتجميع المعلومات عن مزاياها وعيوبها.

### ٣ . الخطوة الثالثة

تقدير احتمال نجاح كل بديل في تحقيق الأهداف من خلال تحليل مزاياها وعيوبها.

### ٤ . الخطوة الرابعة

حساب القيمة المتوقعة للبديل [أفضليته النسبية]

### ٥ . الخطوة الخامسة

اختيار البديل الأفضل [الأعلى في القيمة المتوقعة]

## العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

يتأثر الإنسان في اتخاذ قراراته بمجموعة من العوامل تتبلور جميعها في محصلة المدركات والدوافع والاتجاهات والخبرات المتراكمة لديه. ويمكن تفصيل مصادر تلك العوامل على النحو التالي:

### الفرد ذاته

أي متخذ القرار نفسه ومجمل خبراته السابقة وتكوينه النفسي الاجتماعي والحضاري، ومحصلة القيم والمعتقدات التي يؤمن بها، ونظراته للأمور وآماله وطموحاته المستقبلية.

### الظروف المباشرة المحيطة

أي مجمل الأفراد والجماعات والعلاقات والنظم والعادات والتقاليد التي يعيش الإنسان في إطارها، يتعامل معها ويتفاعل مع عناصرها، يأخذ عنها ويعطيها [يؤثر ويتأثر].

### الخبرات والظروف غير المباشرة

أي كل ما يصل تأثيره إلى الإنسان بشكل غير مباشر من معلومات وثقافات وتوجهات علمية وسياسية وحضارية محلية أو خارجية.

## نظام اتخاذ القرارات

تمثل عملية اتخاذ القرارات نظامًا فرعيًا في إطار النظام السلوكي الأكبر.



## مدخلات نظام اتخاذ القرارات

تتكون مدخلات النظام الفرعي لاتخاذ القرارات من المخرجات الخاصة بالنظم الفرعية الأخرى في النظام السلوكي الأكبر وهي:

- ١ . المدركات والمفاهيم والاستنتاجات الصادرة عن نظام الإدراك.
- ٢ . الاتجاهات المعبرة عن مواقف التأييد والمعارضة أو الحياد والصادرة عن نظام الاتجاهات.
- ٣ . الخبرات والتجارب وأشكال التعديل في السلوك الصادرة عن نظام التعلم.
- ٤ . الرغبات غير المشبعة الصادرة عن نظام الدافعية.
- ٥ . كل المعلومات والمدركات السابقة والقرارات والاتجاهات المختزنة في ذاكرة الإنسان

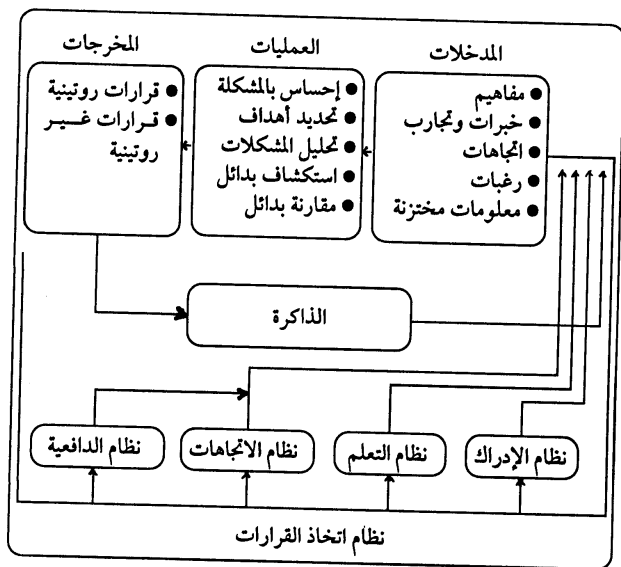
## العمليات في نظام اتخاذ القرارات

- ١ . اكتشاف الحاجة إلى اتخاذ القرار [حالة وجود فجوة بين الواقع الفعلي والهدف المنشود].
- ٢ . تحديد الأهداف وتعيين مدى الفارق بين التطلعات والواقع الفعلي.
- ٣ . البحث في أسباب الفوارق التي يعاني منها النظام السلوكي.
- ٤ . استكشاف السبل أو الطرق المختلفة التي تساهم في حل المشكلات.
- ٥ . تحليل ومقارنة البدائل بحثاً عن الأفضل.
- ٦ . اختيار البديل الأفضل «اتخاذ القرار».

## المخرجات في نظام اتخاذ القرارات:

تتركز في نوعين:

- ١ - قرارات روتينية تمس المشكلات المتكررة.
- ٢ - قرارات غير روتينية تمس المشكلات الطارئة وغير المتكررة.



## خلاصة

- القرار عبارة عن اختيار طريق أو سبيل [سلوك] من بين طرق متعددة، وذلك للوصول إلى هدف مرغوب.
- يتضمن مفهوم اتخاذ القرارات ثلاثة مفاهيم فرعية هي: البحث، المفاضلة، والاختيار.
- تتم عملية اتخاذ القرارات بخطوات منطقية هي تحديد الهدف، البحث عن البدائل الممكنة، تحليل مزايا وعيوب البدائل واحتمال تحققها، حساب القيمة المتوقعة لكل بديل، اختيار البديل الأفضل.
- تؤثر مجموعة عوامل في اتخاذ القرارات منها:  
الفرد ذاته وخصائصه، الظروف المباشرة المحيطة بالفرد، الخبرات والظروف غير المباشرة. [من بينها القرارات السابقة].
- تتخذ عملية اتخاذ القرارات شكل النظام المفتوح.

## أسئلة وموضوعات للمناقشة

١ . يكشف التحليل السلوكي أن عملية اتخاذ القرارات هي ختام سلسلة من العمليات السلوكية تبدأ بالإدراك وتتم بعمليات متداخلة من التعلم وتكوين الاتجاهات والدوافع ، ثم تتبلور في قرارات هي مخرجات النظام السلوكي ، وهذه القرارات إما أن تعلن وتبدى للناس في شكل سلوك ظاهر ، أو يحتفظ بها الإنسان لنفسه [مرحليا على الأقل] وتتخذ بذلك شكل سلوك باطن .

- ومن ثم فإن دارس السلوك الإنساني عليه أن يتنبه إلى الأمور التالية :
- التداخل بين العمليات السلوكية المؤدية إلى السلوك الظاهر أو الباطن .
- الأثر الكبير الذي تحدثه عملية الإدراك في تكوين السلوك وتحديده .
- الدور الكبير الذي تلعبه الدوافع في تشكيل السلوك ووصوله إلى مرحلة التعبير العلني في مواجهة الآخرين .

وفى ضوء هذه الحقائق ، ناقش اتخاذ القرارات التالية :

- . الطالب الذي يحصل على شهادة الثانوية العامة بمجموع مرتفع يسمح له بدخول أي كلية جامعية . كيف يتخذ قراره باختيار كلية معينة؟
- . الطالب الذي يحصل على شهادة الثانوية العامة بمجموع مرتفع ويدخل كلية الطب ثم يقرر بعد دخوله الكلية فعلا التحويل إلى كلية الاقتصاد أو التجارة مثلا . لماذا وعلى أي أساس اتخذ الطالب قراره؟
- . طالبان يحصلان على نفس المجموع في الثانوية العامة ، فيقرر أحدهما دخول الكلية التي رشحه لها مكتب التنسيق رغم أنها ليست الكلية التي كان يرغبها ، بينما يقرر الآخر إعادة الامتحان في الثانوية العامة لتحسين المجموع . ما الفرق بينهما وما دوافع القرار في كل حالة؟
- . حالة المدير الذي يأمل في الترقى إلى وظيفة مدير عام وحين يفشل في

الحصول عليها يقرر الاستقالة من الشركة التي يعمل بها، ويبحث عن وظيفة أخرى في شركة أخرى؟ لماذا؟

. المستهلك الذي يفاضل بين سلعتين - وهو يستطيع شراء أيهما - ومع ذلك يقرر شراء السلعة الأقل ثمنًا رغم أنها ليست الأحسن جودة لماذا؟ .  
. عندما يرتفع سعر سلعة معينة اعتاد الإنسان شرائها، ما القرار الذي تتوقعه وعلى أي أساس:

- يقلل الكمية المشتراة.

- يشتري نفس الكمية المعتادة ويتحمل فرق السعر.

- يتحول إلى شراء سلعة أخرى ماثلة ولكن سعرها أقل.

- يمتنع عن استهلاك السلعة تمامًا.

. الأسر التي تقسم في منزل قديم ومهدد بالسقوط، ويأتي مهندس من رئاسة الحي ويخطر الأسرة بضرورة مغادرة المنزل لأن بقاءهم خطر على حياتهم، ومع ذلك نجد مايلي:

- بعض الأسر تسارع إلى إخلاء المنزل ومغادرته بأسرع ما يمكن حتى دون أخذ متاعهم وممتلكاتهم معهم.

- بعض الأسر تنتقي أهم ما لديها من ممتلكات وتغادر المنزل.

- بعض الأسر ترفض تمامًا مغادرة المنزل.

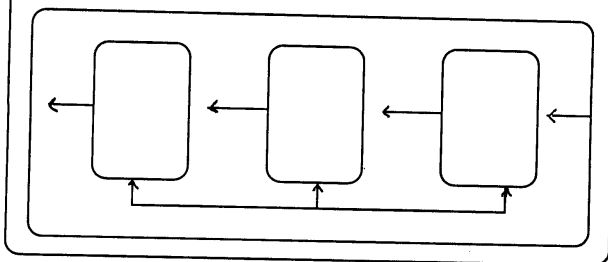
٢ . من المعروف أن عملية اتخاذ القرارات تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي:

. البحث . المفاضلة . الاختيار

وعلى ضوء دراستك لمحددات السلوك الإنساني وضح أثر كل من الإدراك، التعلم، الاتجاهات، الدافعية، في كل من العمليات الفرعية السالفة الذكر.

٣ . استخدم مفهوم النظام لبيان كيف يمكن لرئيس مجلس إدارة إحدى الشركات أن يحقق تحسناً في أسلوب اتخاذ معاونيه للقرارات في مختلف مجالات العمل. تصور أن هناك ثلاثة مديرين، مدير إنتاج، مدير مبيعات، ومدير شئون إدارية، ويتعاملون في قضية أساسية هي «الاتفاق على خطة لزيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية وتنمية المبيعات بما يعود على الشركة بأرباح أكبر».

### نظام اتخاذ القرارات



٤ - لو كنت في مكان المدير المسئول وواجهك أى من المواقف التالية، فكيف تتخذ قراراً في كل منها وما القرار في كل حالة.

الموقف	القرار
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أكبر عميل للشركة غير راض عن أسلوبها في التعامل معه ويقرر الامتناع عن التعامل معها.</li> <li>• خط الإنتاج الرئيسي في المصنع يتوقف وهناك طلبات كبيرة لابد من تسليمها والمخازن ليس بها رصيد كاف، بينما الشركات المنافسة مستمرة في الإنتاج.</li> <li>• عجز في رأس المال العامل، والبنك الذي تتعامل معه الشركة يرفض لإقراضها. ويتقدم أحد المستثمرين بعرض للدخول شريكاً في الشركة مقابل أن تكون له السيطرة على مجلس الإدارة.</li> <li>• تمت الدعوة إلى اجتماع لمجلس الإدارة الذي ترأسه أنت لبحث موضوع عاجل وخطير، ويتضح أن عدداً كبيراً من الأعضاء لم يحضر لعدم وصول الدعوة في وقت مناسب. ولم يكتمل النصاب القانوني للاجتماع، مع ضرورة اتخاذ قرار عاجل.</li> </ul>	

في كل حالة وضع في تقرير مستقل كيف توصلت إلى القرار، ما البدائل التي فاضلت بينها، وما المعايير التي اعتمدت عليها في اختيار القرار؟

## الوحدة الثالثة عشرة

استثمار القوة الذهنية للأفراد

BRAIN POWER





## أهداف الوحدة ومحتوياتها

تبينت الإدارة في منظمات الأعمال الحديثة أهمية السلوك الإنساني وتأثيره في تحقيق الأهداف وتحسين النتائج التي يمكن الوصول إليها . واتضح للإدارة أيضاً أن السلوك الإنساني إنما يتحدد بالدرجة الأولى نتيجة مجموعة من العمليات السلوكية [الذهنية] التي تتعامل مع المعلومات الواصلة للإنسان [المدخلات] وتسهم في تشكيل الاختيارات أو البدائل السلوكية التي يلجأ إليها الفرد لتحقيق أهدافه .

ومن هنا كانت القوة الذهنية للفرد هي الأساس في بنائه السلوكي ، ويصبح هدف الإدارة استثمارها بما يحقق لها توجيه السلوك فيما يحقق أهداف المنظمة . وسوف تتناول هذه الوحدة مفهوم القوة الذهنية ومداخل الإدارة للتأثير فيها .

- يمثل المخ الإنساني نظامًا نشطًا ACTIVE SYSTEM حيث تتحول المعلومات الواردة إليه بفعل نشاط المخ ذاته إلى أنماط وأطر ومتابعات . فالمخ يعتبر نظاما «ذاتي التنظيم» SELF-ORGANIZING حيث لا يعتمد على قوة خارجية لتنظيم ما به من معلومات ، ولكنه ينظم نفسه .
- وتعانى طرق التفكير التقليدية [التي تتجاهل قوة المخ باعتباره نظامًا نشطًا لمعالجة المعلومات] من عيوب أهمها :
  - الحاجة إلى الانتقال من طرق التفكير المهمة إلى طرق التفكير البناءة .
  - ضرورة التحول من المجادلة Argument إلى الاستكشاف الاصيل للموضوعات .
  - ضرورة الاهتمام بمهارات التصميم Skills of design كما نهتم بمهارات التحليل Skills of analysis .
  - ضرورة تخليق الأفكار Idea Generation كما نعمل على إيجاد المعلومات .
  - أهمية الانطلاق من الانحصار في التاريخ إلى الاهتمام بالمستقبل .
  - أهمية نقل المعرفة Knowledge إلى عمل وتطبيق .
  - ضرورة العناية بالتفكير الابتكاري Creative Thinkig .
  - ضرورة الاقتناع بأهمية الإدراك والمنطق القائم عليه ، وليس فقط منطق عمليات التفكير التقليدي . ومن ثم الانتقال من المهارة إلى الحكمة .

- المخ نظام مادي Physical system يعمل بطريقة آلية [ميكانيكية] .
- ويمكن النظر إلى المخ باعتباره «نظاما لتشغيل المعلومات» Information- Processing system يؤدي وظائف مهمة منها :
  - فرز واختبار المعلومات .
  - ترتيب وتجميع وخلق المعلومات .
  - الامتداد إلى آفاق جديدة اعتماداً على المعلومات المتاحة .
  - تأكيد التحيز الذاتي Self-interest bias .
- ويعمل المخ الإنساني على تشغيل المعلومات من أجل تكوين أطر Patterns أو أنماط وتقييمها ثم التعرف عليها بعد ذلك .
- ولا يفرق نظام المخ الإنساني في أسلوب التعامل مع المعلومات بين المعلومات المهمة والأقل أهمية . فالطريقة ذاتها تعامل بها كل المعلومات . وبالتالي فإن ميكانيكية نظام المخ تجعل في الإمكان التنبؤ بنتائج تشغيله .
- من سمات نظام المخ الإنساني أنه يصبح أكثر قدرة على التعامل مع المواقف المعتادة ، وأقل مرونة في التعامل مع المواقف الجديدة .
- هناك عاملان أساسيان يحكمان عمل المخ في تشغيل البيانات وهما :
  - التغيير Change
  - التوقع Expectancy
- وهما يؤديان إلى اتخاذ القرار . بينما يؤدي التوقع مع غياب التغيير إلى حالات الإحباط والتردد في اتخاذ القرار .

## كيف يعمل المخ الإنساني ؟

باعتبار المخ نظاماً نشطاً لتشغيل المعلومات وذاتي التنظيم ، فإنه يمكن تقديم الأفكار الآتية حول كيفية عمله :

### ● تكوين الأنماط

يعمل المخ على تركيب وترتيب الأنشطة المتتابعة والمعلومات الواصلة عنها في شكل أنماط محددة Patterns .

### ● الانبعاث

يستطيع المخ إعادة تكوين الإطار الكلي اعتماداً على جزء منه ، أو أن النشاط التتابعي يمكن استثارته بمجرد التعرف على الجزء الأول منه .

### ● عدم التماثل

إن عدم تماثل الأنماط التي ينشئها المخ تقود إلى الابتكار .

### ● الإلهام

ليس من الضروري اتباع النمط الفكري في تسلسله منذ البداية ، ولكن يمكن للتفكير أن يتدخل في النمط في أي نقطة منه مما يؤدي إلى طريق مختصر للوصول إلى النمط كاملاً . ويمكن للصدفة إحداث ذات النتيجة .

### ● البدء من النهاية

في بعض الأحيان قد يكون التفكير من النهاية إلى البداية أفضل للوصول إلى تصورات أكثر جدوى .

## LATERAL THINKING التفكير الجانبي

- تتميز طريقة التفكير الجانبي بعدم اتباع الأسلوب التقليدي الذي ينظر إلى الأمور في تسابع منطقي رأسي ، ولكنها تتبع أساليب جانبية للإحاطة بالموضوع في كلياته دون الدخول في التفاصيل ، ولا يشترط الترتيب المنطقي في تناول الموضوع .
- إن طريقة التفكير الجانبي تسمح بدرجة أكبر من إنتاج الأفكار الجديدة [غير المطروقة] ، وذلك خلافاً لطريقة التفكير التقليدية التي تقيد فرص ظهور الأفكار الجديدة .
- إن سيادة بعض الأفكار الأساسية تؤدي إلى استقطاب الفكر وحصره في مجالات محددة بحيث لاتتاح الفرص للتجديد والابتكار بالوصول إلى أفكار غير عادية .
- يحتاج التفكير الجانبي إلى نوع من التخيل حتى يمكن التعرف على كامل صورة الشيء محل التفكير .
- هناك إصرار في التفكير الجانبي للبحث عن المداخل والطرق المختلفة للنظر إلى نفس الشيء [محاولة رؤية الشيء من روايا وبطرق وأساليب مختلفة] مما يؤدي إلى فرص أكبر لظهور أفكار جديدة .
- الإقناع بأن للصدفة دوراً جيداً في إنتاج الأفكار الجديدة ، ومن ثم أهمية تشجيع وتنمية العوامل المساعدة على إحداث الصدفة [الانفتاح ، الاتصال ، التعرف، ...]

### الفكرة الرئيسية

فائدة التفكير المنطلق غير المقيد بالمنطق  
التقليدي لتوليد الأفكار الجديدة .

## القوة الذهنية أساس التقدم الياباني

● اعتمدت القيادة اليابانية خطة استراتيجية للإبقاء على اليابان في مقدمة الدول الصناعية وتحقق لها سبق على المنافسين . وتركز خطة اليابان على أهمية القوة الذهنية وخطورتها أكثر من اهتمامها بالقوة المالية أو التفوق النسبي في تكاليف الإنتاج .

● تعمل اليابان على تقديم اكتشافات وطفرات تكنولوجية تقود بها العالم ، وذلك من خلال البحث عن المعرفة ، ويتحقق هذا بالاستثمار في البحوث والتطوير Research & Development ويقوم النموذج الياباني في البحوث والتطوير على أساس :

- تقديم المنتج الحالي The Present Product .
  - تقديم المنتج المعدل The Improved Product .
  - تقديم الجيل الثاني من المنتج The Next Generation Product .
- ولتأكيد هذا التفوق تسعى الإدارة اليابانية إلى الانتقال إلى مرحلة «الجودة الكاملة» Total Quality أي مرحلة «انعدام العيوب Zero Defects» .

### الأفكار الرئيسية

- المعرفة مصدر القوة الذهنية
- البحوث والتطوير مصدر المعرفة
- الاستثمار في البحوث والتطوير يؤدي إلى تفوق القوة الذهنية

### أمريكا تكتشف أهمية القوى الذهنية

- إن نقص الأفراد المدربين يمكن أن يؤدي إلى تردي الاقتصاد الوطني .
- وتكتشف كثير من الدوائر الأمريكية الآن أن «القوة الذهنية» هي المصدر الأساسي للقوة الاقتصادية .
- يلعب التعليم دوراً مهماً في تكوين أجيال العلميين والمهنيين وتزويدهم بالمعرفة التي هي أساس القوة الذهنية .

إن رأس المال الفكري Intellectual Capital هو أهم ما تملكه الإدارة من أصول Assets ، وهو السلاح الماضي في حرب المنافسة .

- \* إن الإدارة الأمريكية تهتم الآن بالبحث في تلك الثروة المهملة «القوة الذهنية» وتحاول زيادة ما تملكه من مظاهرها المتمثلة في :
- المعرفة .
  - براءات الاختراع .
  - العمليات الإنتاجية .
  - المهارات الإدارية .
  - التكنولوجيات .
  - المعلومات .
  - رصيد الخبرات الموروثة .

في شركة ICL يحاولون استثمار المعرفة Knowledge لخلق الميزة النسبية على المنافسين .



[ إن مجموع ما يعرفه العاملون في المنشأة هو الذي يعطيها التفوق في السوق ] .

إن إنتاج سلعة عادية منخفضة الجودة هو أمر يستطيعه أي شخص في أي مكان ... ولكن حين تمتلك المنشأة معرفة جديدة لا يصل إليها غيرها ، هنا تكمن القوة الحقيقية التي تكتسح المنافسين .

في عصر المعلومات ، تصبح المعرفة هي السلعة الأساسية ، ومن يمتلكها .. يستطيع التحكم في الأسواق . [ أكثر الأمور تكلفة الآن هي ما يتج عن المعرفة - برمجيات الحاسب الآلي ، قواعد البيانات ، الحملات الإعلانية ، الاستشارات ... ] .

تبلور القوة الذهنية للمورد البشري في إنتاج «أفكار كبرى» . وفي السنوات القليلة الماضية ظهرت أفكار كبرى غيرت الواقع الاقتصادي في كثير من أنحاء العالم ومنها ..

- إدارة الجودة الكلية TQM

- الاتجاه إلى العالمية CLOBALIZATION

- الاتجاه إلى الخصخصة PRIVATIZATION

وللفكرة الكبرى خصائص منها :

- القابلية للتطبيق والانتشار .
- وضوح سلامتها وصلاحياتها .
- بساطتها وسهولة استيعابها .

## المدخل والآليات للتعامل مع القوة الذهنية

### المدخل

#### المدخل التقليدي

الإنسان آلة تتحرك حسب ما تريد الإدارة ، ويكفيه أن يحصل على الأجر العادل لعمله . غير مطلوب منه التفكير فهذه مهمة الإدارة . أما العامل [ أيا كان مستواه ] فعليه تنفيذ ما تفكر به الإدارة .

هذا المدخل يعطل قدرات الإنسان الذهنية ويصيبه بالبلادة ، ويحرم الإدارة من طاقات الفكر الإنساني المبدعة .

#### المدخل الحديث :

إن قوة الإنسان الحقيقية هي في عقله BRAIN POWER وإن الاستثمار الأفضل لطاقات الإنسان الذهنية وتشغيل فكره هو الواجب الحقيقي للإدارة .

هذا المدخل ينمي قدرات الإنسان الذهنية ويوفر لها المناخ المناسب للانطلاق والإبداع والمشاركة في حل المشكلات والتطوير الحديث .

- الانضباط الذاتي .
- تهيئة المناخ الفكرى لمكان العمل Culture .
- تحديد الأهداف الجماعية Group Objectives .
- تشجيع التميز الجماعي .
- نظم المعلومات والاتصال المفتوحة .

## تنمية التفكير الخلاق

- تشير الدراسات إلى أن القدرة على التفكير الخلاق موجودة عند كل البشر ولكنها تكون خامدة وغير مستثارة .

ومن ثم فإن الإدارة تستطيع تحقيق الكثير إذا تمكنت من إطلاق تلك الطاقات الإبداعية الخلاقة لدى الأفراد العاملين .

- إن عملية التفكير الخلاق لا تعتمد على التحليل المنطقي والرشد الفكري فقط ولكنها وبدرجة معادلة من الأهمية تركز إلى الانفعالات والعواطف الإنسانية .

ومن ثم فإن الإدارة مطالبة ليس فقط بتوفير المعلومات والاسس المنطقية التي يقيم الأفراد قراراتهم ومنطقهم الفكري على أساسها ، وإنما أيضاً إثارة العواطف والانفعالات وإذكاؤها من أجل إطلاق شرارة الفكر الخلاق عندهم .

## الآليات

### آليات المدخل التقليدي :

- نظم الحوافز المادية .
- وصف الوظيفة .
- نظم الرقابة الدقيقة .
- نظم الجزاءات .
- تهيئة الخدمات والمزايا العينية .
- تهيئة المناخ المادي لمكان العمل .
- تحديد معدلات الاداء الفردية وإثارة التنافس بين الأفراد .
- تشجيع التفوق الفردي .
- نظم المعلومات والاتصالات المغلقة .

### آليات المدخل الحديث :

- نظم الحوافز المعنوية .
- نظم الإدارة بالأهداف والنتائج .
- الهياكل التنظيمية المرنة والمتكيفة .
- نظم المشاركة والعمل الجماعي .
- القيادة الموقفية Situational .

في أكثر الأحيان يصل الإنسان إلى الفكرة الجديدة [ الخلاقة ] بينما هو منشغل عن المشكلة المراد حلها . ومن ثم فإن الأفكار الخلاقة تحتاج إلى مرحلة «حضانة» حيث يكون العقل الباطن هو المنشغل .

ومن ثم فإن استثارة العقل الباطن لإخراج ما به من تجارب مخزنة هو أحد أساليب تنمية التفكير الخلاق .

الفكرة أن يمزج الإنسان بين محاولة التفكير الرشيد المنطقي لحل مشكلة ، وعملية الخروج من نطاق المعقول والمنطق من خلال أحلام اليقظة والسرمان وغيرها ، مما يساعد على تشغيل العقل الباطن واستخراج ما به .

#### أسلوب تجميع العناصر المتنافرة Synectics:

من الأساليب التي تستخدم في تنمية التفكير الخلاق لدى العاملين ما يسمى بأسلوب تجميع العناصر المتنافرة ، ويقوم على أساس تجميع أفراد مختلفين في عملية تحديد مشكلة ثم حلها من خلال البحث عن أمثلة من مجالات مختلفة Analogies ومحاولة إيجاد صلة بينها وبين المشكلة المطلوب حلها ، ومن ثم يتوصل إلى الحل عن طريق غير معتاد وجديد Novel .

يعتمد أسلوب Synectics على أمرين :

١ - جعل الأمر الغريب معتاداً .

٢ - جعل الأمر المعتاد غريباً .

## ••• التفكير الخلاق هو

عملية استحضار المشكلة بوضوح [ من خلال التخيل ، الافتراض ،  
التصور ، التأمل ، . . . ] ثم ابتكار فكرة ، مفهوم ، أو حل غير تقليدي أو  
غير معتاد .. جديد ، أي الوصول إلى شيء مختلف .

### مزايا الإنسان الخلاق :

- يتميز بالفضول العلمي والرغبة في المعرفة والاستكشاف .
- يتميز بالانتباه وقوة الملاحظة ، ويتمتع بالقوة على التركيز وتحويل انتباهه  
من مجال إلى آخر بسرعة .
- لديه حصيلة واسعة من المعلومات المختزنة في ذهنه والتي يلجأ إليها  
للبحث عن حل غير تقليدي للمشكلة التي يريد لها حلاً .
- يتميز بالانفتاح الفكري وعدم وجود موانع تحد انطلاقه في التخيل  
والتصور .
- ليست لديه حساسيات وعقد من ناحية كيف ينظر الآخرون إليه .
- يتمتع باستقلالية التفكير ، وعدم الميل إلى الالتزام أو التقيد بأفكار مسبقة .
- يتميز بالمرونة فيما يتصل باختيار الوسائل التي تقود إلى الأهداف .
- لا يهتم بالحقائق المجردة في ذاتها ولكن الأهم هي المعاني والانعكاسات  
لتلك الحقائق .
- يتمتع بالطلاقة في الحديث والتعبير وسهولة الاتصال مع الآخرين .

••• تستطيع تنمية التفكير الخلاق بالبحث وحسن الاختيار والمفاضلة  
بين الأفراد المتقدمين لعمل بحيث تحاول الوصول إلى هؤلاء الذين  
يتمتعون بدرجة أعلى من صفات الإنسان الخلاق .

### معوقات التفكير الخلاق :

تعود بعض المعوقات التي تحد من التفكير الخلاق إلى الفرد ذاته ، وبعضها يعود إلى التنظيم [ المناخ التنظيمي وأساليب الإدارة ] .

#### المعوقات الفردية :

- الإحساس بعدم الأمان .
- عدم القدرة على المغامرة وتحمل المخاطر .
- الخوف من الخطأ أو الفشل .
- القلق على السمعة الشخصية في حالة الفشل .
- الخوف من الرؤساء [ السلطة ] .
- الميل إلى الاعتماد على الآخرين .

مرة أخرى تستطيع الإدارة تجنب هؤلاء  
من خلال الاختيار الجيد للأفراد .

#### المعوقات التنظيمية :

- المركزية الشديدة .
- الروتين الدقيق .
- الإصرار على التزام الجميع بأساليب عمل موحدة .
- الأخذ بأسباب التخصص الدقيق .
- عدم الترحيب بالتجديد والتطوير .
- التمسك بالأنماط الثابتة في التنظيم وعلاقات العمل .

## كيف تنمي الإدارة فرص التفكير الخلاق ؟

- تفويض السلطة . Delegation
- تنمية الاتصالات . Communications
- تنمية الروح المعنوية . Morale
- الضغط من أجل التطوير . Pressure





## التمكين EMPOWERMENT

يقصد بالتمكين أن تهيأ للأفراد الفرص للمشاركة والانطلاق باستغلال طاقاتهم الذهنية كاملة في حل مشاكل العمل وتحسين الإنتاجية .

ويقدم توم بيترز TOM PETERS <sup>(1)</sup> هذا النموذج لعملية التمكين :

- إشراك الأفراد في كل شيء .

[ مشاركة العاملين ]

- استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة .

وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل ينصح توم بيترز بالمعاونات التالية :

- حسن الاستماع إلى الأفراد .

- تقدير جهود الأفراد والاحتفال بها .

- الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد .

- الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب .

- توفير نظم الأجور الحافزة .

كذلك ينصح توم بيترز بالتخلص من المعوقات التالية :

- الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة .

- القواعد البيروقراطية والشروط المهنية .

- عدم وضوح دور الإدارة الوسطى .

(1) Peters, T., Thriving On Chaos, Pan Books, 1981.

## دور الإدارة في تنمية التفكير الخلاق

● الشرط الأول لكي يكون للإدارة دور في تنمية التفكير الخلاق هو أن تكون راغبة في ذلك . ومدركة لأهمية وضرورة أن يسهم الأفراد بأفكارهم المبدعة في أعمال المنشأة.

التفكير الخلاق هو ما يؤدي إلى الخلق ، الإيجاد ، الإنجاز ، الإنتاج سواء كان ذلك مادياً أو فكرياً.

● على الإدارة تهيئة المناخ في المنشأة الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة وإتاحة الفرص لتجربتها عسى أن تؤدي إلى ابتكار حقيقي.

● يجب تشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل ، بل المحاولة والفشل بذكاء . [ تدل بعض الدراسات أن كل حالة نجاح في ابتكار فكرة خلاقة يعادلها ٩٩٩ حالة فشل ] .

ومن النقاط المهمة التي يجب أن يراعيها المدير ما يلي :

- أن يستمع إلى الأفراد ويعطيهم الوقت لشرح أفكارهم BE A LISTNER
- تخفيف قبضة الإدارة ، والسماح بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير للأفراد حتى ولو اختلفت آراؤهم مع آراء المدير .
- قبول التغيير ، وعدم معاداة من ينادون بتغييرات في المنظمة .
- إدخال عنصر من الحركة في المنظمة وعدم الإصرار على إبقاء كل شيء جامداً على حاله LET THE BOAT ROCK .
- عدم التسويف أو المماطلة في الإعلان عن الاقتناع بفكرة جديدة ، وإبداء الرأي بشأنها صريحاً .
- الاستثمار في البحوث والتطوير وتوفير المستلزمات المالية للإنفاق على تجارب تطبيق الأفكار الجديدة .

● تجنب الأقوال المحبطة للأفراد والداعية إلى اليأس والتشاؤم من نوع :

- إنها فكرة لا بأس بها !

- إنها فكرة جيدة ، ولكن .. !

- إنها فكرة عظيمة ، ولكنها لا تناسبنا .. !

- إنها فكرة ممتازة ، ولكنها غير عملية .. !

ماذا يفعل الإنسان في مناخ العمل غير المحايي للتفكير الخلاق ؟

عندما تمترض الإنسان مواقف تختلف في معطياتها وما تسمح به من حركة عما يريد ، ويشعر أنه ضروري بالنسبة له ، فإن أمامه بعض السبل التي يستطيع أن يتعامل من خلالها مع الموقف غير المحايي :

[١] التجاهل ، وعدم الاهتمام وكان شيئاً لم يكن . [ سلوك سلبي يقتل الابتكار ] .

[٢] الإحباط ، شعور باليأس وعدم إمكانية تحقيق الذات مما يحيل الإنسان إلى ناظم غير متعاون ولا مهتم [ يؤدي أيضاً إلى السلبية التي قد تنقلب إلى مدمرة ] .

[٣] الانسحاب ، أي ترك الموقف والبحث عن بديل [ كأن يستقيل الفرد من المنشأة التي لا يجد فيها الفرصة السانحة للتفكير الحر والتعبير عن آرائه وأفكاره ] .

[٤] العدوانية ، أي يحاول الفرد الانتقام من المناخ غير المحايي ، وينقلب إلى حالة من التشكك في مصداقية كل ما حوله ، وقد يزداد حدة ويصبح عديم الثقة تماماً في الإدارة وتصرفاتها .

[٥] الخوف ، قد يتحول الإنسان إلى كائن خائف يخشى العواقب ، وعرضة للقلق المستمر .

[٦] الدفاع عن الذات ، قد يلجأ الإنسان في مواجهة المناخ غير المحابي إلى آليات مختلفة للدفاع عن ذاته EGO-DEFENSE مثل :

- الانزواء والانطواء على النفس .
- التعويض بالانشغال بأشياء أخرى .
- كتمان أهدافه ورغباته ومحاولة طمسها .
- الإحجام وعدم الإعلان عن الفكر وحبه داخليا .

وبشكل عام ، فإن الإنسان في محاولته التعامل مع المناخ غير المحابي للابتكار والتفكير الخلاق قد يلجأ إلى أحد طريقتين :

تغيير الذات

[ بتعديل موقفه ليتناسب مع معطيات المناخ ]

تغيير المناخ

[ بمحاولة تغيير المناخ ليرافق ويسمح بأنواع

التفكير التي يؤمن هو بها ]

أليس الأجدي للإدارة أن تخلق المناخ الإيجابي المشجع للتفكير الخلاق حتى تتجه طاقات الأفراد الذهنية إلى الخلق والابتكار بدلاً من إهدارها في محاولات تعديل الذات أو تغيير المناخ؟

كيف تقتل فكرة جديدة؟

كثير من المديرين قادرون على وأد الأفكار الجديدة وقتلها في المهد، إنهم يستعملون التعبيرات التالية: <sup>(١)</sup> .

(1) Clark, Charles, H., Brainstorming, Doubledey & Co. Inc. 1958.

- الفكرة ممتازة ، ولكنها لا تصلح لشركتنا .
- الفكرة ممتازة ، ولكن هل تضمن نجاحها في شركتنا .
- الفكرة سبق أن جربها آخرون وفشلت .
- للأسف ، الفكرة جيدة ولكن لا توجد ميزانية هذا العام .
- الفكرة عظيمة ، ولكن نخشى أن تصرفنا عن عملنا الحالي .
- الفكرة عظيمة ، ولكن المنافسين سيقفون لنا بالمرصاد ويقلدونها وبذلك نخسر أموالنا .

وعلى هذا المنوال يمكن قتل أي فكرة جيدة !

بعض الطرق المجربة لزيادة القدرة على إبداع أفكار جديدة :

[١] توسيع الأفق المعرفي للإنسان .

- لا تنحصر في مجال تخصص ضيق ، وإنما حاول توسيع مجالات المعرفة التي تتصل بها والوصول إلى ميادين معرفية متعددة ويتأتى هذا من خلال :
- تخصيص وقت للقراءة في مجالات جديدة في غير تخصصك .
- تجميع قصاصات من الصحف والمجلات وغير ذلك من المصادر عن الأفكار التي تبدو جديدة .
- محاولة التعرض بالبحث والكتابة في مشكلات خارج نطاق التخصص .
- التجوال في المنشأة وتبادل الأحاديث والأفكار مع نوعيات مختلفة من العاملين .
- الاستماع إلى الآخرين ، شكاواهم وتعليقاتهم .
- تنمية الهوايات الفكرية [ الشطرنج ، حل الألغاز .. ] .

## [٢] التعمق في مجال التخصص :

إن المفكر الخلاق وإن كان في حاجة إلى تنوع الثقافة وتعدد نطاق المعرفة ، إلا أنه لا يستطيع إهمال تخصصه الأصلي . لذلك فإن التعمق في مجال التخصص بالاطلاع على كل ما فيه ومواصلة البحث وتجميع المعارف يثري حصيلة الإنسان ويساعده على تخليق أفكار جديدة .

## [٣] التحديد الدقيق للمشكلات :

إن المدير محاط بالمشكلات من كل جانب ، ولن يعدم في أية لحظة أن يجد مشكلات حالة تبحث عن حل ، وأخرى محتملة الظهور في أي وقت . لذلك فالمدير مطالب بأن يتبع أسلوباً خلاقاً في التعامل مع المشكلات لإمكان الوصول إلى أفكار جديدة تساعد في حلها على النحو التالي :

- التعبير عن المشكلة بصيغة واضحة بسيطة .
- التماس الحلول البديلة من كل الزوايا والمجالات دون حصرها في الصيغة التي تم التعبير بها عن المشكلة .
- السؤال المستمر عن الحدود الحقيقية للمشكلة .
- تحليل المتغيرات المتفاعلة لإنتاج المشكلة ، أي تفتيت المشكلة إلى أجزاء صغيرة أيسر في التعامل مما لو نظر إليها جملة Decomposition .

## [٤] اصطيات الأفكار :

من كل مكان ، من كل إنسان ، في كل وقت ، يجب على المدير ألا يستتف أو يستبعد إمكانية الوصول إلى فكرة جديدة من أي مساعد له ، أو من أشخاص ليست لديهم الخبرة أو الدراية بموضوع المشكلة ، بل على المدير البحث عن الأفكار واصطيادها أينما كانت .

[٥] عدم القنوط واليأس :

### مزيد من معوقات التفكير الخلاق

إليك المزيد من المعوقات بعض المعوقات التي تحد قدرة الإنسان على التفكير الخلاق :

#### ● المعوقات الفردية :

[١] عدم القدرة على اكتشاف المشكلة:

أي عدم القدرة على عزل المشكلة عن باقي الظواهر [ المظاهر ] ، ومن ثم يصعب حلها [ لأنها غير معروفة ] .  
مثال في تلاوة القرآن الكريم تعيين مواضع الوقف بين معنى الآية . وإغفال الوقف يغير المعنى تماماً .

[٢] تضيق المشكلة إلى حد كبير:

مما يصعب معه التماس فكرة لحلها .

[٣] عدم فهم اللغة المستخدمة في وصف المشكلة:

إذا لم تفهم الكلمات والتعبيرات المستخدمة في وصف مشكلة فلن تستطيع حلها .

مثال

أطباء يستخدمون تعبيرات علمية أجنبية لشرح حالة المريض الذي يجهل اللغة الأجنبية ناهيك عن المصطلحات الطبية .

[٤] الفشل في استخدام الحواس المساعدة على ملاحظة المشكلة:

إن ملاحظة مشكلة لا يتوقف فقط على حاسة الإبصار ، بل حواس أخرى كالسمع والشم والتذوق تساعد في ملاحظة المشكلة .

[ ميكانيكي السيارات يستطيع تحديد حالة موتور السيارة بالاستماع إلى صوت الموتور أكثر من مجرد النظر إليه ] .

[ ٥ ] عدم القدرة على إدراك العلاقات البعيدة:

أي أن جزءاً مهماً من القدرة على حل المشكلات هو إدراك العلاقات بين الأشياء والمجالات التي قد تبدو غير مترابطة أو غير متجانسة .

[ مثال اكتشاف فلمنج للفطر وعلاقته بقتل الميكروبات ، ومن ثم استخدامه في إنتاج البنسلين ] .

[ ٦ ] الوقوع في أسر المألوف والمعتمد:

إذا اعتاد الإنسان طريقة ما في النظر إلى الأمور ، يصعب عليه بعد ذلك اتباع طريقة أخرى . كما يصعب اكتشاف أمور ظاهرة وبسيطة ولكنه لا يراها حيث اعتاد النظر إليها من زاوية محدودة فقط .

[ ٧ ] عدم القدرة على التمييز بين السبب والنتيجة:

في بعض الأحيان يخطئ الناس في الفصل بين السبب والنتيجة ، الأمر الذي يؤدي إلى الفشل في تحليل المشكلة ومن ثم عدم القدرة على حلها .

في كل مرة تمطر السماء في أحد مدن إنجلترا تزداد مبيعات الأحذية في محلات أكسفورد ! هل هناك علاقة سببية ؟ .

#### ● المعوقات الاجتماعية :

[ ١ ] الرغبة في الالتزام بالنمط الاجتماعي السائد :

الالتزام يحد من القدرة [ أو الرغبة ] في البحث عن حلول للمشاكل خارج نطاق النمط المعترف به اجتماعياً .



[٢] الرغبة في الالتزام بالحلول العملية والاقتصادية :

هذه الرغبة تشمل قيلاً على حرية الفكر والإبداع ، وقد تحول بين الفرد وبين الوصول إلى حل مبتكر لمشكلة يواجهها .

[٣] :لخرج من كثرة الأسئلة أو خشية الاتهام بالتشكيك :

ذلك القيد الاجتماعي أيضاً يحد من حرية الإنسان في التفكير والانطلاق خارج المألوف ، ومن ثم يصبح تفكيره أسيراً لما اعتاده المجتمع فقط .

[٤] القيود الناشئة من الأوضاع الاجتماعية :

● شدة التنافس .

● الرغبة الشديدة في التعاون .

● الالتزام بالقيم والعادات .

● الميل إلى التعميم الشديد .

كل تلك المعوقات تفرض قيوداً على الفكر الإنساني وتمنعه من الانطلاق والتجديد .

[٥] التمسك الشديد بالمنطق والعقل :

إن الاعتماد على المنطق والتعقل كثيراً ما يؤدي إلى صعوبة الوصول إلى حل لمشكلة حيث يبدو الحل الصحيح غير منطقي .

مثال

قبل أن تتوفى المريضة نتيجة ذبحة صدرية ، قالت : «لقد فعلها ، ذلك القاتل !» تقصد بذلك واحداً من ثلاثة أطباء يقفون في الغرفة ، وذلك دون أن تنظر إلى أى منهم أو تشير إليه . فإذا كان الأطباء الثلاثة لهم أسماء رمزية أ ، ب ، ج ، لماذا اتجه الاتهام مباشرة إلى ج ؟

هل يستطيع التفكير المنطقي حل هذه المشكلة ؟

## ● المعوقات العاطفية (الانفعالية) :

- الخوف من الخطأ .
- التسرع في قبول أول فكرة تخطر على الذهن .
- جمود التفكير وصعوبة تغييره .
- الحماس الزائد للنجاح السريع [ قد يؤدي إلى الفشل ] .
- الرغبة في الأمن [ عدم المغامرة ] .
- الخوف من الرؤساء والشك في الزملاء والمرءوسين .
- عدم الحماس لتطبيق الحل .

### كيف تتغلب على معوقات التفكير الخلاق :

- [ ١ ] الخطوة الأولى : اكتشاف المعوقات والاعتراف بوجودها [ غالبًا هي نابعة من الشخص نفسه ] .
- [ ٢ ] الخطوة الثانية : تحليل أسباب المعوقات والبحث عن العوامل التي تغذيها ،  
لمحاولة التغلب عليها :
  - تفادي المعوقات [ الالتفاف حولها ] .
  - القفز فوق المعوقات .
  - محاولة إزاحتها من الطريق .

### نموذج

نجمت بعض منظمات الأعمال العالمية في استثمار نتائج الدراسات السلوكية لتوجيه العاملين بها في اتجاهات تتفق والأهداف التي تسعى إليها . ومن تلك المنظمات شركة هوندا للسيارات اليابانية والتي نعرض فيما يلي نموذجاً لاسلوبها في التعامل مع العنصر البشري .

«هوندا» إحدى أكبر شركات إنتاج السيارات في اليابان والعالم . وقد نجحت هوندا ليس فقط في السيطرة على السوق الياباني ، ولكنها أيضاً غزت السوق الأمريكي وأسواق العالم وتحقق معدلات عالية من الإنتاجية .

ويعزى جانب كبير من نجاح هوندا إلى الأسلوب المتميز في التعامل مع المورد البشري ، والاستغلال الأمثل للطاقات الذهنية للأفراد إلى جانب طاقاتهم المادية . وفيما يلي العناصر الأساسية في نموذج هوندا للتعاون مع الأفراد <sup>(١)</sup> في حالة هوندا الأمريكية (HAM) <sup>(٢)</sup> .

### العنصر الأول

#### احترام الفرد

- مناخ العمل قائم على المساواة التامة بين الجميع .
- لا توجد أبراج عاجية والإدارة غير منعزلة عن الجميع .
- أغلب الأمور يتم حسمها من خلال تصويت الأفراد [ جماعية القرار ] .
- الإيمان بالشباب وإعطاء الفرص للأكفاء بغض النظر عن الأقدمية .
- الاستثمار في تدريب الأفراد بسخاء .
- الرعاية والاهتمام بالفرد [ الفرد يشعر بذلك ] .

(1) SHOOK, R. L., HONDA, AN AMERICAN SUCCESS STORY.

(2) HONDA OF AMERICA MANUFACTURING.

## العنصر الثاني

### عمل الفريق

- النجاح في تشكيل فرق العمل حتى من العمال الأمريكيين في مصانعها بالولايات المتحدة . إن مبدأ عمل الفريق لا حدود له وليس مقصوراً على جنسية دون أخرى .
- الجمع بين أفراد الإدارة وعمال الإنتاج في فرق متكاملة لا تفرق بين الإدارة والعمال "Us" and "Them" التركيز على مفهوم «نحن» WE
- قائد الفريق لا يمارس الرئاسة ، ولكنه قائد يغذي فريقه ويعمل معه في نفس الوقت ، له دور كأي عضو، بالإضافة إلى الدور القيادي .

## العنصر الثالث

### تداول الأعمال

- إن هوندا تستخدم مبدأ تداول الأعمال بحيث يتم تنقل العامل من عمل لآخر داخل الفريق الذي ينتمي إليه .
- تداول الأعمال يثير حماس العمال ويثري معرفتهم بالعملية الإنتاجية كلها ، كما يساعد على مرونة تحول العمال إلى أعمال أخرى بدلاً من تلك التي تؤدي التكنولوجيا إلى الاستغناء عنها .
- وهذه الثروة في المعرفة بالأعمال تجعل العامل ذا قيمة لدى الإدارة فلا تستطيع الاستغناء عنه بسهولة الأمر الذي ينمي روابط الانتماء بين الفرد والمنشأة . كما أن هذا الأسلوب ينمي روح الفريق إذ يدرك كل فرد طبيعة [ومشاكل] عمل الآخرين . حتى المديرون يتم تداول الأعمال بينهم ، وبعضها قد يكون بعيداً تماماً عن العمل السابق الذي كان المدير يمارسه .

## العنصر الرابع

### روح السباق

● إن نجاح منتجات هوندا من السيارات والدراجات البخارية في السباقات العالمية، يعكس روح السباق التي تؤمن بها إدارة الشركة RACING SPIRIT

- إن المتسابق في مسابقة عالمية ليس أمامه إلا الفوز ولا قيمة لأي مركز آخر يحققه في السباق دون المركز الأول . وهكذا في ميدان المنافسة العالمية في السوق ، فإنه لا قيمة لأي مركز بعد الأول من وجهة نظر إدارة هوندا .
- وينعكس الشعور بأن تكون الأول في السباق على كل أعضاء الفريق [ تخيل فريقًا في سباق القوارب والكل يجتهد وي بذل أقصى طاقته لكي يكون قاربهم هو الأول ] .

إن روح السباق تنمى بدورها

روح الفريق بين أعضاء هوندا

- في السباق تكون المرونة والسرعة والتأهب واليقظة ومتابعة الآخرين وتقييم الموقف في كليته ، كلها آليات تستخدم للوصول إلى المركز الأول ، وكذلك الحال مع إدارة هوندا .

## العنصر الخامس

### لا مجال للنقابة

خلافاً لمعظم مصانع السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية ، فإنه لا توجد نقابة للعاملين في مصانع هوندا بأمريكا .

كمبدأ عام ، فلإن احتياج العمال للنقابة  
سيكون أقل كلما كانت معاملة أصحاب  
الأعمال لهم أحسن .

ومن ثم ، فإن عدم دخول التنظيم النقابي إلى شركة هوندا إنما يعود إلى الشروط والمزايا الأحسن التي يحصل عليها العاملون ، وبالتالي لا يشعرون بأهمية النقابة وضرورتها لهم .

## العنصر السادس

### روح الفخار

إن العناصر السابقة تتفاعل لكي تنتج قوة عاملة يجمعها ويحركها شعور بالفخر لانتسابهم إلى منشأة ناجحة وعادلة . ولا شك أن منبع هذا الشعور بالانتماء يعود إلى الإدارة العليا لهوندا . ولكن دعونا نرصد أسباب الانتماء :

- المنتجات عالية الجودة .
- الالتزام بمعايير الجودة وعدم التفريط فيها أو المساومة عليها .
- الاعتماد على العاملين أنفسهم في التأكد من مستوي الجودة .
- توفير مجموعة من الحوافز والمزايا والخدمات للعاملين تشعريهم باهتمام الإدارة بهم ، ومن ثم شعورهم بالفخر .

## العنصر السابع

انغماس الناس واستغراقهم في العمل

- اشراك العاملين في التفكير والبحث عن حلول [ أي خلق عقل جماعي ]

NO BODY KNOWS YOUR JOB

BETTTER THAN YOU DO !

- تهيئة المناخ للتشجيع على الابتكارية والإبداعية .
- تشجيع الأفراد على التفكير الحر المتجدد ، وتحمل مخاطر هذا التفكير .
- تشجيع التخلص من الأنماط والقوالب الجامدة Non-Conformitiy
- إسقاط أوصاف الوظائف الجامدة .
- اتخاذ القرارات بالإجماع [ بالتوافق بين الأطراف المعنية Concensus ] .
- اتباع مبدأ المكاتب المفتوحة Open Offices لفريق الإدارة العليا ، وإمكان الاتصال بهم من أي عضو بالأسرة .

يتبع المديرون في هوندا أمريكا HAM سياسة الإدارة  
بالتجول Management By Wandering حيث تسمح  
بدرجة عالية من التفاعل بين الإدارة وبين العمال .

- تأكيد أهمية المشاركة وإبداء الرأي بين جميع العاملين بالتركيز على النقاط التالية :

- ماذا يحدث لو . . . ؟

- ماذا يحدث لو . . . ؟

ويمكن أن تكون بصيغة قاطعة (ليس احتمالية) من نوع :

● لابد من الاهتمام الفائق بالصيانة حتى لا تبلى الآلات قبل موعدها ،  
الافتراضي .

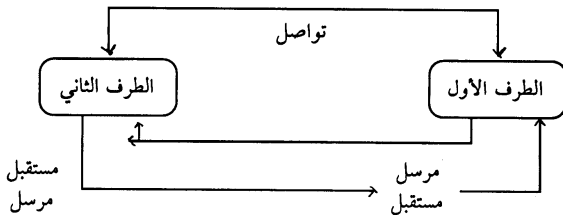
● عمل مسابقات بين العاملين للبحث عن أفكار جديدة . وكذلك تنظيم برنامج  
للاقتراحات .

● تنظيم حلقات حل المشاكل تحت شعار « هوندا الجديدة - New Honda Cir-  
cles » حيث يجتمع أعضاء الفريق (خمسة على الأكثر من المتطوعين) لبحث  
كيفية تحسين العمل ورفع الإنتاجية، تأكيد الجودة، تطبيق قواعد الامان... إلخ .

#### العنصر الثامن

##### الاتصالات في الاتجاهين

● إن أفعل نظم الاتصالات أن تكون في اتجاهين حيث كل طرف في العلاقة  
الاتصالية يستمع إلى الطرف الآخر ويكلمه .



● وتبدأ عملية الاتصالات في الاتجاهين منذ اليوم الأول لعلاقة العامل مع  
هوندا ، فهو يتلقى رسالة من كبار مديري الشركة .



- تنظيم الاجتماعات اليومية التي تضم طوائف مختلفة من العاملين سواء كانت تلك الاجتماعات رسمية أو غير رسمية ففي صباح كل يوم يبدأ العمل باجتماع داخل كل إدارة . وفي هذه الاجتماعات الجميع يعاملون بالتساوي .
- التوسع في استخدام معينات الاتصالات من رسوم وخرائط وأشكال للتعويض عن مشكلة اختلاف اللغة بين اليابانيين وزملائهم أو مرءوسيهـم الأمريكيـن، ويطلقون على هذه المعينات وكأنها لغة خاصة Speaking Honda .

- تنظيم برنامج التعبير الحر، حيث يستطيع كل فرد أن يقول ما يريد من شكاوى، اقتراحات ، مطالب ، أسئلة . . . . . إلخ .

#### العنصر التاسع

الجودة ، الكفاءة ، الإنتاجية

ذلك هو الشعار الثلاثي الذي يعبر عن التقدير الكامل لقدرات الإنسان واعتبار العمل الإنساني مصدراً للإيجابيات .

- جودة أعلى .
  - كفاءة أعلى .
  - إنتاجية أعلى .
- وتأتى ميزة هوندا من أن هذه الصفات الإيجابية تنبع من الناس عن اقتناع .

## العنصر العاشر

### العلاقة طويلة الأجل

تبنى هوندا سياساتها في التعامل مع المورد البشري على أساس إقامة علاقات طويلة الأجل وذلك من خلال :

- التميز في عمليات الاستقطاب .
- التميز في عمليات الاختيار .
- التميز في تخطيط وإدارة الحركة الوظيفية للأفراد .

وكما في تعاملها مع البشر ، فإن إدارة هوندا تنظر إلى العلاقات طويلة الأجل مع غيرهم من العناصر [ مثل بائعي الأجزاء وقطع الغيار الذين يمدون هوندا بما لا تتجته هي ] .

هوندا تفكر دائما في المستقبل  
وتعمل علي تحقيق أهدافها المستقبلية

التقنيات الحديثة لتعظيم  
المشاركة الذهنية للمورد البشري

مفهوم المشاركة في الإدارة

إن الأفراد العاديين في موقع العمل مسئولون عن شئونهم ومن ثم هم  
يشاركون في صنع القرارات التي تمس هذه الشئون .

الأساس السياسي في مفهوم المشاركة واضح .  
ومع نمو الحركة الديمقراطية في العالم يزداد  
الاتجاه نحو المشاركة .

أنواع المشاركة

● المشاركة هدف .... أم وسيلة :

- لقرارات أحسن .
- لأداء أحسن .
- لتحقيق هدف .

● المشاركة في مجال محدود ... أم متسع .

● المشاركة من أين تنشأ :

- منحة من أعلى .
- تطور من أسفل .
- بفعل وسيط خارجي (مصلح ، فيلسوف ، مدير) .

● المشاركة . . . . متى تنشأ ؟

- عند تشخيص مشكلة .
- عند تحديد بدائل لحل مشكلة .
- عند اختيار حل معين .
- عند الاستعداد لبدء تنفيذ حل معين .
- عند تنفيذ إجراء معين .
- للرجعة في تصحيح الأداء أو تقييم ما يتم .
- عند مناقشة إجراءات جديدة .

مفهوم جديدة للمشاركة

يمكن اعتبارها المشاركة بمثابة «حافز أخلاقي» MORAL INCENTIVE .  
يمكن المستبعدين من غير أهل الصفوة EXCLUDED NON-ELITES من  
التفاوض للحصول على قدر معقول من الحوافز والفرص .

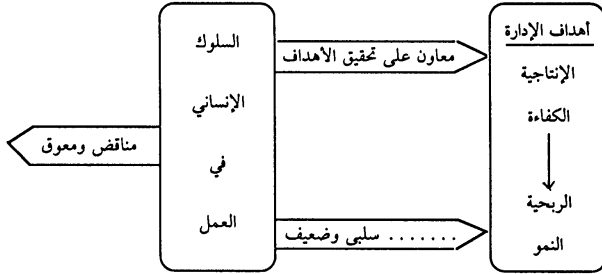
ويقصد بالحوافز كل المغريات التي تقدم  
للتأثير في السلوك ليتخذ مساراً معيناً .

فوائد المشاركة :

- تعطى الأفراد العاديين شعوراً بأهميتهم وكيانهم في العملية الإنتاجية .
- تساعد في تحريك وتنظيم وتنمية السلوك للأفراد العاديين للمساهمة في حل المشكلات التي تنشأ في محيطهم الاجتماعي .
- أنها وسيلة يتوصل بها الأفراد العاديون إلى الدخول إلى مجالات أرحب لاتخاذ القرارات .

## دواعي المشاركة في الإدارة

ينبع مفهوم المشاركة في الإدارة من حقيقة أساسية هي أن البشر [ على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم ] إنما يمثلون عنصراً مهماً في العملية الإنتاجية ، ويملكون القدرة على الإسهام في تحقيق أهداف الإدارة أو مناقضة تلك الأهداف وتعويق الوصول إليها . وقد يتخذون موقفاً سلبياً لا يفيد الإدارة وقد يضرها .



. . . لو استطاعت الإدارة أن تحصل على ثقة وتعاون العاملين لكان هذا كسباً كبيراً يحقق لها أمرين :

- الأول) استثمار وتوجيه طاقات هؤلاء العاملين فيما يفيدها .
  - الثاني) تجنب المشكلات والمعوقات التي تصدر عن هؤلاء العاملين .
- ← الأمران يؤديان إلى نتيجة أساسية هي :

الإنتاجية ، الكفاءة ، الربحية ، النمو

## الأصل

أن تعمل الإدارة على استقطاب السلوك الإنساني الإيجابي المعاون لها في تحقيق أهدافها . وتحاول الإدارة عادة في المنطق التقليدي الوصول إلى هذه الغاية عن طريق :

- التوصيف السليم للوظائف وتحديد الواجبات والمهام بدقة ووضوح ... وعدالة.
- التقييم الموضوعى للوظائف ... وتحديد الرواتب والإضافات المالية على أسس سليمة.
- توفير الإشراف العادل والتوجيه السليم والقيادة الرشيدة للعامل في أداء عمله.
- تقييم كفاءة الأداء بموضوعية وتقرير المكافآت والعلاوات وغيرها من المتغيرات بما يتناسب مع مستوى كفاءة الفرد.
- توفير فرص التدريب والتنمية للأفراد ، وسبل التقدم الوظيفى وفقاً لمعايير موضوعية واضحة.
- إعمال نظم مختلفة للحوافز المادية منها والمعنوية بما يغري الفرد على بذل الجهد والإقبال على التعاون مع الإدارة .
- تطبيق قواعد عادلة وموضوعية لتأديب العاملين حين يصدر عنهم ما يخالف أساليب ونظم العمل المقررة .



وهكذا فإنه من خلال تلك الصفات الإدارية التقليدية كانت الإدارة تسعى إلى الحصول على تعاون العاملين [أي مشاركتهم في تحقيق الأهداف] .

ولكن :

يلاحظ على تلك الأساليب ما يلي :

٠١ أنها جميعاً تصدر عن فكر وقرار الإدارة في مواجهة فكر وقرار العاملين، وقد لا يلتقي الفكران ، بمعنى أن يدرك العاملون تلك الإجراءات على غير ما قصده الإدارة ....

ومن ثم

← لا يتحقق الأثر المطلوب منها في جذب العاملين للتعاون مع الإدارة في تحقيق أهدافها .

٠٢ أن تلك الأساليب تخاطب العاملين جميعاً وفي نفس الوقت وبنفس المنطق .... رغم أنهم مختلفون ... ولكل فئة منهم مواصفات ...

ومن ثم

← فإن تلك الأساليب تتفاوت في تأثيرها على الأفراد ، وينتج عنها آثاراً متباينة مما لا يضمن للإدارة الوصول إلى الهدف المنشود بالكفاءة المرجوة .

٠٣ أن أعمال تلك الأساليب [ فقط ] معناه ضرورة أن تتعامل الإدارة مع [جميع] العاملين حتى تتحقق الإنتاجية المطلوبة، ومن ثم يتوزع جهد الإدارة ويتشتت في محاولة الوصول بتأثيرها المتعادل والمتوازن إلى [ كل ] الأفراد العاملين .

ولذلك :

فقد اتجهت الإدارة إلى البحث عن الأساليب الأخرى [ إلى جانب ] السابق ذكرها من أجل حشد سلوك العاملين في الأداء وراء أهداف الإنتاجية والكفاءة .

ولذلك :

نشأت فكرة اختيار عينة من العاملين ينوبون عن زملائهم في «مشاركة» الإدارة مشاكلها وهمومها . ومعاونتها في بحث تلك المشاكل وإيجاد حلول لها .

بافتراض

← أن مشاركة ممثلي العاملين في اتخاذ القرار ستضمن اقتناع جموعهم بتلك القرارات وإقبالهم على تنفيذها بلا مقاومة ، حيث شارك زملاؤهم في صنعها .

ومن ثم

← يتحقق للإدارة الحصول على التعاون المنشود من جميع العاملين . . . . .  
من خلال التعامل مع قلة منهم .

### نظم المشاركة في الإدارة «المدخل التقليدي»

- تتمثل نظم المشاركة في الإدارة التي تتبع المدخل التقليدي في شكل رئيسي يقوم على انتخاب ( أو اختيار ) العاملين لمن يمثلهم في حضور تشكيلات مشتركة مع الإدارة مثل :
  - عضوية مجلس الإدارة .
  - عضوية لجنة الإنتاج .
  - عضوية لجنة إدارية .



### من ناحية أخرى

← فقد تتخذ المشاركة في الإدارة أنماطاً أقل رسمية حين تتكون لقاءات أو اجتماعات يشترك فيها ممثلون عن الإدارة وآخرون عن العمال لبحث موضوع أو مشكلة ثم ينفذ اللقاء بعد ذلك .

### ويلاحظ

← أن التجربة المصرية للمشاركة في الإدارة استخدمت نمطين أساسين :

### الأول :

تشكيل لجان الإنتاج في شركات القطاع العام في بداية الستينات للمشاركة مع أفراد الإدارة في بحث مشاكل الإنتاج والعمل على تحسين الإنتاجية وزيادة كمية الإنتاج .

### الثاني :

انتخاب ممثلين للعاملين في مجالس الإدارة في شركات القطاع العام [ ولا يزال القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ م يأخذ بنفس الأسلوب ] .

### وثمة شكل ثالث :

أخذ به القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ م وهو تكوين لجنة إدارية للشركات التي يزيد عدد العاملين فيها عن ٥٠٠ عامل .

### سلبيات المدخل التقليدي للمشاركة في الإدارة

تتمثل في المدخل التقليدي للمشاركة في الإدارة عدة سلبيات أهمها :

- انحصار مفهوم المشاركة في عضوية بعض ممثلي العاملين بمجلس إدارة الشركة [أو إحدى اللجان] .
- إنعزال جموع العاملين عن «المشاركة» الحقيقية باعتبار أن ممثليهم في مجلس الإدارة «يشاركون» بالنيابة عنهم .
- انحصار دور ممثلي العاملين في مجالس الإدارة [ في أغلب الأحيان ] في مناقشة قضايا الرواتب والمكافآت وغيرها من الموضوعات التي تمثل [مطالب] للعاملين بالدرجة الأولى .
- عدم قدرة ممثلي العاملين على المشاركة الحقيقية في صنع واتخاذ القرارات في قضايا الإنتاج والتمويل والتسويق وغيرها؛ لما تتطلبه من خبرات ومهارات لا تتوافر فيهم [في أغلب الأحيان] .

### نمط للمشاركة في الإدارة من ألمانيا الاتحادية

- ١ . تتفاهم الإدارة مع ممثلي العمال في أمور مهمة تتعلق بشئون الأفراد وخاصة عند تخفيض القوى العاملة . وتعمل على اتخاذ القرارات بالمشاركة معهم ، ويتم تنفيذها من خلال «مجلس العاملين» (WORKERS COUNCIL) .
- ٢ . يتعاون «مجلس العاملين» في مواجهة الآثار الناتجة عن تلك القرارات ويعمل على تهدئة العاملين . في نفس الوقت يحافظ على حقوقهم ويصر على تعويض المفصولين .
- ٣ . يتعاون ممثلو العمال مع الإدارة للمحافظة على «استقرار المنشأة» في الحالات التي تختم تخفيض القوة العاملة «سواء لأسباب اقتصادية أو تكنولوجية» .

تمثل مشاركة العاملين في هذه الحالة نوعاً من امتصاص الآثار السيئة اجتماعياً الناشئة عن فصل العاملين الزائدين عن حاجة المنشأة .

**المشاركة في الإدارة ، الواقع الجديد في ضوء النظام الصناعي العالمي :**

توجد ثلاثة اتجاهات مهمة بارزة الآن :

١ . عودة النقاش والحوار حول مشاركة العاملين في الإدارة وأنماط الإدارة بالمشاركة PARTICIPATIVE MANAGEMENT في مختلف دول العالم رغماً عن التحولات الاقتصادية والاجتماعية الحاصلة .

٢ . اتجاه إلى التركيز في مجالات العلاقات الصناعية الجديدة التي تنمي المنشأة وتحافظ عليها .

٣ . نشأة أنماط جديدة من المشاركة تكاد تلغي كل ما سبقها ، وتمثل أهمية كبرى لكل الأطراف المعنية [ الحكومات ، النقابات ، أصحاب الأعمال ] .

تتركز المحاولات الجديدة لإحياء نظم المشاركة في الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا .

- تمثل القوة الذهنية للإنسان أهم خصائصه ذات التأثير في منظمة الأعمال .
- المخ الإنساني هو مصدر القوة الذهنية للفرد ، وهو في الأساس نظام لتشغيل المعلومات .
- يعمل المخ الإنساني بأساليب مختلفة منها : تكوين الأنماط ، الانبعاث ، الإلهام ، والبدء من النهاية .
- يعتبر التفكير الجانبي وسيلة غير تقليدية لإطلاق الأفكار الجديدة .
- يقوم تقدم اليابان في الأساس على استثمار القوة الذهنية للفرد الياباني ، وهي نفس الحقيقة التي اكتشفتها أمريكا وتعمل على تنميتها .
- إن المعرفة هي مصدر القوة الذهنية للفرد .
- المدخل التقليدي للإدارة يعطل قدرات الإنسان الذهنية ، بينما يعمل المدخل الحديث على تنمية وإطلاق القوة الذهنية للفرد .
- يستخدم المدخل الحديث آليات متفوقة في تنمية القوة الذهنية تعتمد في الأساس على إتاحة الفرص للفرد للمشاركة وتحمل المسؤولية والمبادرة بالفكر والاقتراح وتنمية العمل الجماعي .
- تهتم الإدارة الحديثة بتنمية التفكير الخلاق لدى الأفراد وإزالة المعوقات التي تعترضه .
- يسود الفكر الإداري الحديث مفهوم تقوية الأفراد ، وذلك بفتح فرص المشاركة أمامهم في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات .
- تمثل شركة هوندا اليابانية نموذجاً للنجاح في استثمار القوة الذهنية للأفراد .
- تعتبر نظم المشاركة في الإدارة من أهم أساليب تعظيم مشاركة الأفراد الذهنية وإطلاق قدراتهم على التفكير والإبداع .

## أسئلة وتدريبات

١. كيف تحصل على الرقم مائة (١٠٠) باستخدام الرقم ٩ أربع مرات ؟
٢. شخصان يسيران في غابة أحدهما أصغر من الآخر . إنهما يشبهان بعضهما، وفي الحقيقة فهما يمتان لبعضهما بصلة قرابة . الأصغر ابن الكبير، لكن الكبير ليس أب الأصغر. ما صلة القرابة بينهما ؟
٣. إذا طلب إليك ترتيب حروف الأبجدية الإنجليزية بحيث تكون بعض الحروف فوق خط  $\overline{A}$  وبعضها تحت الخط هكذا  $\overline{A}$  B فكيف تستمر .
- أين تضع C فوق الخط أم تحت الخط ؟ إذا جعلناها هكذا  $\overline{A}$  BC هل اكتشفت الآن أين نضع حرف D ؟ حسنا إذا جعلناها هكذا  $\overline{A}$  BCD
- أين يمكنك وضع E ؟ هل فوق الخط أم تحت الخط ؟
- ما رأيك لو جعلناها هكذا  $\overline{A}$  BCD E

## الوحدة الرابعة عشرة

### تحليل السلوك الإداري



## أهداف الوحدة

تهدف هذه الوحدة إلى تحليل السلوك الإداري، وتدارس ظاهرة القيادة الإدارية من منظور سلوكي. والقائد الإداري يعبر عن توجهات الإدارة وأهدافها من خلال أنماط القرارات والتصرفات التي تصدر عنه ويكون لها تأثيرها الإيجابي أو السلبي على باقي العاملين في المنظمة. لذا فإن دوافع القادة الإداريين واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم بشكل عام تكون ذات تأثير قوي في تشكيل (ولإدارة) سلوك الآخرين.

وتتضمن الوحدة الموضوعات التالية:

- . السلوك الإداري نظام مفتوح .
- . أنماط المديرين .
- . مهارات المديرين .



## السلوك الإداري ... نظام مفتوح

### المخرجات

- . قرارات
- . خطط
- . تنظيميات
- . سياسات

### الأنشطة

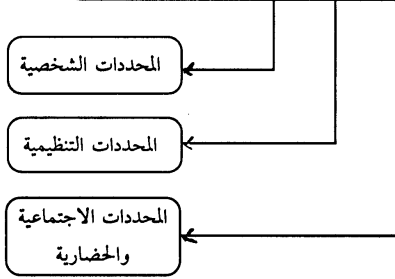
- . الإدراك
- . التعلم
- . الاتجاهية
- . الواقعية
- . التقرير

### المدخلات

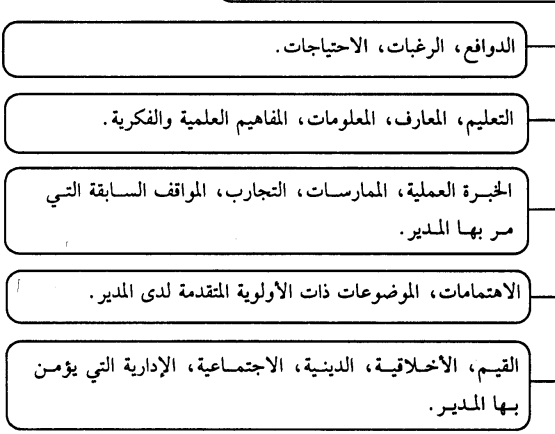
- . فردية
- . تنظيمية
- . اجتماعية
- . حضارية

### البيئة

## المدخلات (المحددات) المؤثرة في سلوك المدير



## المحددات الشخصية لسلوك الإداري



المهارات، القدرات، الطاقات، الإمكانيات الفردية [الذهنية،  
اليدوية، الجسمانية].

### المدخل العام للمحددات الشخصية

الأهداف، الرغبات، التوجهات .... التي يسعى المدير  
لتحقيقها لنفسه من خلال عمله الإداري.

ماذا يريد ؟ !

الإمكانات، المهارات، القدرات ... التي تتوافر  
للمدير ويستطيع أن يوظفها في عمله الإداري

ماذا يستطيع ؟ !

### المحددات التنظيمية لسلوك الإداري

الأهداف التنظيمية.

الفلسفة الإدارية والمناخ الفكري السائد في المنظمة.

الهيكل التنظيمي، وأسس تحديد الاختصاصات والمهام  
والعلاقات التنظيمية.

الخطط والبرامج المحددة، وأسس تحديد الأولويات وتوزيع الموارد والأنشطة.

الاتصالات، ومنافذ وقنوات تدفق المعلومات.

جماعات العمل، والعناصر البشرية الأخرى في المنظمة.

الوظيفة [الدور] المسندة إلى المدير.

أنماط ونظم الرقابة السائدة في المنظمة.

معايير تقويم الأداء.

أنماط ومعايير اتخاذ القرارات.

التقنيات المستخدمة في مجالات العمل المختلفة بالمنظمة.

### المدلول العام للمحددات التنظيمية

الفرص (التحديات) التي يجب على المدير استثمارها (الإنجازات المطلوبة).

الضوابط، القواعد، النظم ... التي يجب على المدير التزامها [التعامل معها].

معايير التقويم وشروط ومواصفات الأداء الإداري [السلوك] المقبول.

## المحددات الاجتماعية والحضارية للسلوك الإداري

الأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع.

المشاكل والاهتمامات العامة في المجتمع.

الظروف والأوضاع الاقتصادية، السياسية، الثقافية العامة في المجتمع.

النظم والعلاقات الاجتماعية [الضغوط الاجتماعية].

حركة المعلومات ووسائل الاتصال وإمكانات التعبير.

## المدلول العام للمحددات الاجتماعية والحضارية

أنماط السلوك الإداري المقبولة اجتماعياً [وحضارياً].

معايير الحكم على كفاءة [توافق] السلوك الإداري [والمدير].

مجالات السلوك الإداري غير المقبولة [المحرمة] اجتماعياً و حضارياً.

## الأنشطة السلوكية للمدير

المدير يفكر

← المدير يتصرف

لفهم تصرفات المدير في العمل والتأثير فيها بما يحقق تحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة، لابد من التأثير على فكر المدير. وهنا يبرز السؤال كيف يفكر المدير؟ [الإنسان].

. تعمل الآلة الفكرية للإنسان من خلال عدة عمليات ذهنية متشابكة ومتداخلة يغذيها عنصر واحد هو «المعلومات».

هذه العمليات الذهنية :

Perception	. الإدراك
Learning	. التعلم
Attitude Formation	. الاتجاهية
Motivation	. الدافعية
Deciding	. التقرير

## مخرجات السلوك الإداري

يتمثل السلوك الإداري في المخرجات التالية :

١ . تصرفات، أفعال، قرارات، اختيارات، تفضيلات.

ضمنية وغير معلنة

ظاهرة وملموسة

## ٢ . مشاعر وانفعالات Emotions إيجابية وسالبة .

مكبوتة وغير معلنة

ظاهرة وملموسة

## ٣ . السلوك الإداري سلسلة من الأفعال والمشاعر .

### أنماط المديرين

#### معنى النمط الإداري Pattern

مجموعة من الأفعال، المشاعر، المفاهيم المتسقة والمتجانسة التي تترابط معاً وتبدو متكررة في المواقف التي يوجد فيها المدير، بحيث يمكن فهم [وتوقع] ردود الفعل الصادرة عنه والقرارات ... التي يتخذها في إطار التعرف على هذا النمط مسبقاً.

#### الأنماط الإدارية الشائعة

على الرغم من الاختلافات والفروق الكثيرة بين المديرين، فإنه يمكن فرز ورصد عدداً من الأنماط الأكثر شيوعاً في مجتمع المديرين .

وسنعرض في هذا الجزء لما يلي:

١ . محاولة لحصر أكبر عدد ممكن من أنماط المديرين الأكثر شيوعاً في مجتمعاتنا العربية .

٢ . محاولة استخلاص تأثير تلك الأنماط على كفاءة المنظمة التي يعمل بها المدير .

ثم سيصير التركيز على واحد من أهم مجالات العمل الإداري [اتخاذ القرارات] للتعرف على بعض الأنماط الشائعة بالنسبة له .

### حصص الأنماط الإدارية

- |                       |                      |
|-----------------------|----------------------|
| - المدير الحاقـد .    | - المدير السـياسـي . |
| - المدير المتعصب .    | - المدير القائد .    |
| - المدير المراقب .    | - المدير الزعيم .    |
| - المدير المنافق .    | - المدير المتسلق .   |
| - المدير المساند .    | - المدير العاطفي .   |
| - المدير الناقد .     | - المدير المتردد .   |
| - المدير الانطوائـي . | - المدير المبادر .   |
| - المدير العدواني .   | - المدير المتصلب .   |
| - المدير البائع .     | - المدير الرجعي .    |
| - المدير المتسلط .    | - المدير المجدد .    |
|                       | - المدير الرفض .     |



## ١. المدير .. السياسي

- . يحدد أهدافه بدقة ووضوح .
- . يحدد لنفسه فلسفة ومعايير في الحكم على الأشياء
- [قد لا يعلنها للآخرين عادة].
- . يعمل على تكوين فريق من المؤيدين .
- . يحاول تحطيم المعارضين .
- . يستخدم كل الوسائل للوصول إلى الهدف .

يؤمن بأن

الغاية تبرر الوسيلة

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

- ١ . تحقيق أهداف المنظمة .
- ٢ . تحقيق أهدافه الشخصية .
- ٣ . علاقاته بالرؤساء .
- ٤ . علاقاته بالزملاء .
- ٥ . علاقاته بالمرءوسين .

سليمي ☐

إيجابي ☐

النمط بشكل عام

## ٢. المدير .. القائد

- . يحدد أهداف المنظمة بدقة.
- . يتعرف على سياسات واستراتيجيات المنظمة.
- . يهتم بدراسة الظروف المحيطة وتقييم فرص النجاح والفشل.
- . يحرص على توضيح المهام المطلوبة من مرءوسيه ويشرح لهم طبيعة الظروف التي سيعملون فيها.
- . يحرص على الاتصال الإيجابي الرؤساء والزعماء.
- . يستشعر المسؤولية الكاملة حتى عن تصرفات الآخرين.

يؤمن بأن

الإنجاز الحقيقي لأهداف المنظمة هو الغاية النهائية

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

١ . تحقيق أهداف المنظمة .

٢ . تحقيق أهدافه الشخصية .

٣ . علاقاته بالرؤساء .

٤ . علاقاته بالزملاء .

٥ . علاقاته بالمرءوسين .

☐ سلبي

☐ إيجابي

. النمط بشكل عام

### ٣. المدير .. الزعيم

- يهتم بتحديد الجوانب العامة والإجمالية أكثر من تركيزه على التفاصيل ودقائق الأمور.
- يحرص على الجوانب المظهرية في العمل [المكان، الإمكانات المادية، المسائل الجمالية].
- يحرص على الحصول على انتباه واهتمام الآخرين.
- يعمل على حشد المعاونين [المؤيدين] على أساس استشارة العواطف أكثر من مخاطبة العقول.

#### يؤمن بأن

الإدارة نوع من الأبوة، وبالتالي للمدير على مرفؤوسيه حقوق الوالد على الأبناء

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

- ١ . تحقيق أهداف المنظمة .
- ٢ . تحقيق أهدافه الشخصية .
- ٣ . علاقاته بالرؤساء .
- ٤ . علاقاته بالزملاء .
- ٥ . علاقاته بالمرءوسين .

سليمي ☐

إيجابي ☐

النمط بشكل عام

#### ٤. المدير .. المتسلق

- . يهتم بأهدافه الشخصية أولاً، ولا يعنيه في الأساس سوى تحقيق رغباته وطموحاته.
- . لا يعنى بتكوين فرق العمل، أو المشاركة في الجهود الجماعية مع الآخرين، وإنما يركز على جهوده الفردية.
- . ينظر أساساً إلى الرؤساء الذين يتوسم أنهم قادرون على منفعته وتوصيله إلى ما يريد.
- . يبتعد عن الرؤساء الآخرين - مهما كانوا - مادام لا يتوسم أنهم راغبون في مساندته.
- . يستخدم المرءوسين وكل الوسائل مهما كانت لتحقيق طموحاته.

#### يؤمن بأن

المنصب الإداري فرصة عليه انتهازها للوصول إلى أغراضه

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

١ . تحقيق أهداف المنظمة.

٢ . تحقيق أهدافه الشخصية.

٣ . علاقاته بالرؤساء.

٤ . علاقاته بالزملاء.

٥ . علاقاته بالمرءوسين.

☐ سلبي

☐ إيجابي

النمط بشكل عام

## ٥. المدير .. العاطفي

- . يقبل الأهداف والسياسات المحددة من المنظمة دون مناقشة كثيرة .
- . ينظر إلى الأمور نظرة ودیعة، ويفترض أن الجميع طیبون [يفترض حسن النية في الجميع، ويتوقع أن يكون الجميع علي شاكلته].
- . يهتم بالعلاقات الإنسانية، يسعى إلي إرضاء المرءوسين والزملاء والرؤساء حتى ولو على حساب أهداف المنظمة.
- . يتمسك عادة بالقيم والأخلاقيات الإيجابية.

یؤمن بأن

الغاية لا تبرر الوساطة و ضرورة الالتزام بالمثّل العليا

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

١ . تحقيق أهداف المنظمة .

٢ . تحقيق أهدافه الشخصية .

٣ . علاقاته بالرؤساء .

٤ . علاقاته بالزملاء .

٥ . علاقاته بالمرءوسين .

سلبی ☐

إيجابي ☐

. النمط بشكل عام

## ٦. المدير .. المتردد

- . لا يستفيد هذا المدير من تجارب الآخرين، ولا يستمع إلى النصح عادة.
- . غير قادر على حسم المشاكل، ويتركها لعلها تحل بطريق أو بآخر.
- . لا يستفيد من المعلومات المتاحة، ولا يسعى عادة إلى البحث والدراسة، وإنما يتطلع إلى نوع من الوحي أو الإلهام للوصول إلى قرار.
- . ليس له منهج واضح أو مستقر في تحليل المشكلات والوصول إلى قرارات بشأنها.
- . لديه القدرة على إلغاء قرارات أصدرها ثم العودة إليها ثانية.

يؤمن بأن

الظروف [القدر] تحل المشكلات

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

١ . تحقيق أهداف المنظمة .

٢ . تحقيق أهدافه الشخصية .

٣ . علاقاته بالرؤساء .

٤ . علاقاته بالزملاء .

٥ . علاقاته بالمرءوسين .

☐ سلبي

☐ إيجابي

النمط بشكل عام

## ٧. المدير .. المبادر

- . المدير المبادر يهتم عادة بالبحث والدراسة وتجميع المعلومات .
- . يميل إلى النظر للمستقبل ، ولا يصرف جانباً كبيراً من وقته في الحديث عن الماضي .
- . لديه قدرة على حصر البدائل المتاحة أمامه عند بحث أي مشكلة .
- . يميل إلى التجديد والتطوير .
- . يميل إلى تحمل المخاطر Risk taker ولكن بحساب ودراسة .
- . يفضل أن يكون متميزاً وسابقاً لغيره .
- . له منهج واضح في اتخاذ القرارات .

يؤمن بأن

فرص النجاح لا تتكرر كثيراً وأن الفرصة الضائعة قد لا تعود أبداً

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

- ١ . تحقيق أهداف المنظمة .
- ٢ . تحقيق أهدافه الشخصية .
- ٣ . علاقاته بالرؤساء .
- ٤ . علاقاته بالزملاء .
- ٥ . علاقاته بالمرءوسين .

☐ سلبي

☐ إيجابي

. النمط بشكل عام

## ٨ . المدير .. المتصلب

- . هذا المدير مركزي النزعة ، يميل إلى تركيز السلطة وعدم التفويض للمرءوسين .
- . يهتم جداً بالنصوص واللوائح والإجراءات الرسمية المعتمدة من السلطة الأعلى .
- . لا يميل إلى إشراك المرءوسين في بحث المشكلات كما لا يستطلع آراء الزملاء أو يسعى إلى طلب النصيحة . [يرفض عادة الاستعانة بالمستشارين] .
- . يعتمد في اتخاذ قراراته على مجموعة من القواعد لا غيرها مهما اختلفت الظروف
- . لا يجيد عن قراراته ولا يقبل تعديلها بسهولة .

يؤمن بأن

الرجوع عن قرار أو تعديله دليل على ضعف المدير ونقص كفاءته

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

- ١ . تحقيق أهداف المنظمة .
- ٢ . تحقيق أهدافه الشخصية .
- ٣ . علاقاته بالرؤساء .
- ٤ . علاقاته بالزملاء .
- ٥ . علاقاته بالمرءوسين .

☐ سلبي

☐ إيجابي

. النمط بشكل عام



## ٩. المدير . الرجعي

- . المدير الرجعي يعيش في الماضي ، ولا يشعر بالتغيير الذي يقع في كل وقت .
- . يتمسك بالقيم والقواعد الإدارية التي ارتبط بها خلال سنوات عمله السابقة ، ويرفض التجديد أو التغيير فيها .
- . يرى أن النجاح هو في الاستمرار على الأوضاع السائدة .
- . لا يشعر بقيمة الفرص السانحة والتي تأتي مع التجديد و التطوير .
- . لا يقبل على استخدام التقنيات الحديثة ، ويفضل الأساليب التقليدية .

### يؤمن بأن

الإدارة هي تطبيق ملتزم بما سبق تجربته في الماضي

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

١ . تحقيق أهداف المنظمة .

٢ . تحقيق أهدافه الشخصية .

٣ . علاقاته بالروساء .

٤ . علاقاته بالزملاء .

٥ . علاقاته بالمرءوسين .

☐ سلبي

☐ إيجابي

. النمط بشكل عام

## ١٠. المدير .. المجدد

- . يتصف بعقلية علمية، ويستخدم البحث العلمي ومناهجه أساساً في تخطيط عمله.
- . يعمل على تكوين قواعد المعلومات وتحديثها، ويحاول دائماً التعرف على الجديد، واستشراف آفاق المستقبل.
- . يقبل معونة المرءوسين ويسعى إلى حشد طاقاتهم في فرق عمل متجانسة للمساعدة في الإسراع بالتحديث.
- . يقبل آراء الآخرين، ويوظف الاستشاريين بكفاءة.

يؤمن بأن

البقاء للأحدث وأن التجديد المستمر هو سر النجاح

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

- ١ . تحقيق أهداف المنظمة .
- ٢ . تحقيق أهدافه الشخصية .
- ٣ . علاقاته بالرؤساء .
- ٤ . علاقاته بالزملاء .
- ٥ . علاقاته بالمرءوسين .

سلبى ☐

إيجابي ☐

النمط بشكل عام

## ١١. المدير .. الرفض

- . السمة العامة لهذا المدير هي التجسس من الآخرين ، وعدم الثقة في المساعدين والزملاء .
- . يميل إلى الرفض السريع لما يطرح عليه من آراء أو أفكار .
- . يرى الجوانب السلبية في أي فكرة أو مشروع أو قرار ، ولا يستطيع رؤية الإيجابيات بنفس السهولة .
- . لا يستفيد كثيراً من المعلومات المتاحة ، ولا يتعامل بسهولة مع المستشارين .
- . لا يقبل التحديث والتطوير . ولا يستوعب التقنيات الجديدة .

يؤمن بأن

في الرفض السلامة وفي الموافقة الندامة

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

- ١ . تحقيق أهداف المنظمة .
- ٢ . تحقيق أهدافه الشخصية .
- ٣ . علاقاته بالرؤساء .
- ٤ . علاقاته بالزملاء .
- ٥ . علاقاته بالمرءوسين .

☐ سلبي

☐ إيجابي

. النمط بشكل عام

## ١٢. المدير .. الحاقـد

- ٠ المدير الحاقـد يعـتبر أنه أفضل كفاءـة وأكثر علماً وخبرة من الجميع ، وأنه الأحق بتولي أرفع المناصب حيثما يعمل .
- ٠ يعـتبر أن النـجاح مجرد حظ ، وأن الموهبة والكفاءـة ليست هي أسباب نـجاح الآخرين ، بل هم فقط محظوظون لا أكثر .
- ٠ يحقد المدير على رؤسائه وزملائه ، وحتى مرءوسيه ، ويعتبر أن ما يقدمه من جهد وعمل لا يقابله التعويض العادل ، وأن الآخرين يسلبونه حقه .
- ٠ يتمني الفشل لما يقوم به الآخرون ، ويحجم عن مساعدتهم ، وقد يعمل مباشرة على إفشال ما يقومون به ؛ ليـتحقق له فرصة التـقدم على حسابهم .

يؤمن بأن

النجاح وليد الحظ

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي :

١ . تحقيق أهداف المنظمة .

٢ . تحقيق أهدافه الشخصية .

٣ . علاقاته بالرؤساء .

٤ . علاقاته بالزملاء .

٥ . علاقاته بالمرءوسين .

☐ سلبي

☐ إيجابي

النمط بشكل عام

### ١٣ . المدير .. المتعصب

- . المدير المتعصب يميل إلى المركزية الشديدة .
- . يؤمن بالتخصص الشديد، ولا يؤمن بتزواج الاختصاصات وتوسيع دائرة المعرفة والخبرة للمدير .
- . يتخذ قراراته ببطء شديد، ولا يشرك أحداً معه في البحث والتحليل .
- . يتمسك بقراراته باعتبارها هي الأصح، ولا يقبل مناقشتها مع الغير .
- . لا يرجع عن قرار اتخذه إلا تحت ضغط السلطة الأعلى، ويفعل ذلك وهو كاره وحزين .

#### يؤمن بأن

مصادقية المدير تتوقف على تمسكه وانفراذه برأيه

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

١ . تحقيق أهداف المنظمة .

٢ . تحقيق أهدافه الشخصية .

٣ . علاقاته بالرؤساء .

٤ . علاقاته بالزملاء .

٥ . علاقاته بالمرءوسين .

سلبى ☐

إيجابى ☐

. النمط بشكل عام

#### ١٤ . المدير .. المراقب

- . يقف هذا المدير على هامش الأحداث، لا يورط نفسه بالانشغال بها.
- . يقبل الأوضاع على ما هي عليه، ولا يحاول التعمق في فهم الظروف، ولا مناقشة القضايا.
- . تنحصر جل اهتماماته في اللحظة الراهنة، وتأمين نفسه والحصول على ما يحقق له الأمن والسلامة.
- . يكتفي بمراقبة الآخرين، ولا يبادر بإبداء رأي أو تقديم فكرة أو مشورة.
- . إذا كلف بعمل يقبله على مضض، وعادة يحاول التخلص منه بتحويله إلى شخص آخر.

#### يؤمن بأن

نجاح المدير في عدم تورطه وبقائه على الحياد

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

١ . تحقيق أهداف المنظمة .

٢ . تحقيق أهدافه الشخصية .

٣ . علاقاته بالرؤساء .

٤ . علاقاته بالزملاء .

٥ . علاقاته بالمرءوسين .

سليمي ☐

إيجابي ☐

النمط بشكل عام

## ١٥. المدير .. المنافق

- . وصولي، انتهازي يعمل على إرضاء كل من يتصور أنه قادر على تحقيق أي منفعة له.
- . يهتم بالدرجة الأولى بالتقرب من الرؤساء وإبداء التأييد، والحماس لكل ما يصدر عنهم من آراء أو ملاحظات حتى ولو كانت سلبية له.
- . يحاول عادة التقرب من الأشخاص [حتى مرءوسيه] الذين يعتقد بأن لهم حظوة أو تأثيراً لدى الرؤساء.
- . يستخدم كل الوسائل للوصول إلى إرضاء الرؤساء.
- . عادة لا يرى أن رضا الرؤساء يأتي من الاجتهاد في العمل.

### يؤمن بأن

المدير الناجح هو الذي إذا صفعه رئيسه على الجانب الأيمن من وجهه، قدم له الجانب الأيسر

### ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

- ١ . تحقيق أهداف المنظمة.
- ٢ . تحقيق أهدافه الشخصية.
- ٣ . علاقاته بالرؤساء.
- ٤ . علاقاته بالمزلاء.
- ٥ . علاقاته بالمرءوسين.

سلبي ☐

إيجابي ☐

النمط بشكل عام

## ١٦ . المدير .. المساند

- . يؤمن بأن المدير لا يستطيع أن يحقق أي نتيجة بعمله المنفرد، وإنما هو عضو في جماعة.
- . يعتقد أن المرءوسين الأكفاء هم دعامة يعتمد عليها المدير لتحقيق أهداف المنظمة.
- . يرى أن مسؤوليته الأساسية هي مساندة [مساعدة، دعم] الآخرين لكي يتمكنوا من تحقيق أهداف المنظمة.
- . يعتبر أن المساندة تكون بالشرح، التوضيح، التوجيه، النصيح، النقد البناء.
- . يحاول التعرف على مشكلات الآخرين، ويسعى لمساعدتهم في حلها من خلال عمله.

### يؤمن بأن

المنظمة فريق متكامل وأن المدير هو قلب الفريق

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

- ١ . تحقيق أهداف المنظمة.
- ٢ . تحقيق أهدافه الشخصية.
- ٣ . علاقاته بالرؤساء.
- ٤ . علاقاته بالزملاء.
- ٥ . علاقاته بالمرءوسين.

سلبى ☐

إيجابي ☐

النمط بشكل عام



## ١٧. المدير .. الناقد

- نظرتة إلى الأمور تتسم بالضيق والانحصار في تحيزاته الشخصية وإدراكه الذاتي.
- لا يؤمن عادة بعمل الفريق، ويحبذ القرار المنفرد.
- يبنى نقده لقرارات الآخرين، وسياسات المنظمة وتوجهاتها على أساس مخالفتها لما يراه هو. ما لا يتفق مع رأيه فهو بالضرورة غير سليم وغير مقبول منه.
- لا يعطي الفرصة عادة لمرءوسيه لبحث المشاكل أو المساهمة بالرأي في أسلوب علاجها.
- يعتمد أساساً على قدراته الذاتية ولا يطلب مساعدة أو استشارة من طرف آخر.

### يؤمن بأن

التسليم بوجهة النظر الأخرى دليل الضعف

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

- ١ . تحقيق أهداف المنظمة،
- ٢ . تحقيق أهدافه الشخصية .
- ٣ . علاقاته بالرؤساء .
- ٤ . علاقاته بالزملاء .
- ٥ . علاقاته بالمرءوسين .

سليم ☐

إيجابي ☐

النمط بشكل عام

## ١٨ . المدير .. الانطوائي

- . يفضل العمل المنفرد .
- . لا يميل إلى مخالطة الآخرين .
- . لا يشجع مرءوسيه على العمل الجماعي (Teamwork) .
- . مساهماته محدودة جداً في الاجتماعات والمناقشات العامة .
- . يتمسك بالقواعد والإجراءات النظامية .
- . يعزف عن التجديد والتطوير .
- . لا يميل إلى التصريح بأرائه حتى إذا طلبت منه .
- . يعتمد أساساً على المذكرات والتقارير المكتوبة للتعبير عن فكره .

### يؤمن بأن

سر نجاح المدير يكمن في الابتعاد عن الآخرين

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

- ١ . تحقيق أهداف المنظمة .
- ٢ . تحقيق أهدافه الشخصية .
- ٣ . علاقاته بالرؤساء .
- ٤ . علاقاته بالزملاء .
- ٥ . علاقاته بالمرءوسين .

سليمي ☐

إيجابي ☐

. النمط بشكل عام

## ١٩ . المدير .. العدوانى

- . يريد الوصول بسرعة إلى المستويات الأعلى .
- . يبادر بالهجوم؛ لتحقيق مكاسب سريعة .
- . يهاجم رؤساءه، ومرءوسيه، وزملاءه .
- . لا يقنع بالوضع العادى للمدير، وإنما يريد لنفسه الأفضل والأحسن دائماً وعلى حساب الآخرين .
- . يضحي بمصالح مرءوسيه وزملائه في سبيل تحقيق أهدافه .
- . لا يمانع في الإضرار بالآخرين إذا كان في ذلك منفعة له .

يؤمن بأن

الإدارة غاية النجاح فيها للأقوى

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

- ١ . تحقيق أهداف المنظمة .
- ٢ . تحقيق أهدافه الشخصية .
- ٣ . علاقاته بالرؤساء .
- ٤ . علاقاته بالزملاء .
- ٥ . علاقاته بالمرءوسين .

سلبى ☐

إيجابى ☐

. النمط بشكل عام

## ٢٠. المدير .. البائع

- . يؤمن بأهمية الآخرين لنجاح المدير .
- . يعمل على كسب ثقة الآخرين واقتناعهم بما يدعو إليه .
- . يقوم بدور البائع لعرض أفكاره ومقترحاته وشرح أساليبه واستقطاب المرءوسين للعمل وفقا لها .
- . يروج لفكره باستخدام الأساليب التسويقية الصحيحة حتى يأتي عائدها أعلى ما يكون .
- . منفتح ، يتقبل النقد ويستمع لوجهة النظر الأخرى .
- . يسعى إلى الآخرين ويعمل على إشراكهم معه .

يؤمن بأن

نجاحه يتوقف على قبول الآخرين له

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

- ١ . تحقيق أهداف المنظمة .
- ٢ . تحقيق أهدافه الشخصية .
- ٣ . علاقاته بالرؤساء .
- ٤ . علاقاته بالزملاء .
- ٥ . علاقاته بالمرءوسين .

سلبي ☐

إيجابي ☐

. النمط بشكل عام

## ٢١. المدير .. المتسلط

- . يأمر ويتوقع من الجميع الإذعان لأوامره .
- . يعتمد على السلطة في التأثير علي مرءوسيه .
- . يستثير الخوف في المرءوسين، ويركز على الحوافز السلبية .
- . دائماً يركز على «أنا» ولا يؤمن بـ «نحن» .
- . يتلمس أخطاء الآخرين ويوجه اللوم ويفرض العقوبات .
- . يتصور أنه الأعرف والأعلم والأكثر خبرة .
- . يحدد الأهداف ويتدخل في تفاصيل العمل .
- . يراقب مرءوسيه رقابة لصيقة .

يؤمن بأن  
الإدارة رئاسة

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

- ١ . تحقيق أهداف المنظمة .
- ٢ . تحقيق أهدافه الشخصية .
- ٣ . علاقاته بالرؤساء .
- ٤ . علاقاته بالزملاء .
- ٥ . علاقاته بالمرءوسين .

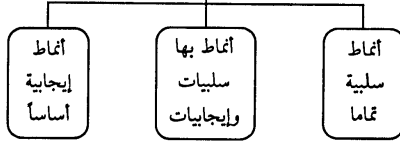
سلبي ☐

إيجابي ☐

النمط بشكل عام

هل تتساوى الأنماط السابقة في تأثيرها  
على المنظمة ؟

الأنماط مختلفة



أي الأنماط أفضل ؟

هل هناك أنماط إدارية أخرى ؟

ما رأيك في الأنماط التالية :

- المدير الخالم
- المدير الخاضع [المستكين]
- المدير المحايد
- المدير المتفائل
- المدير المتشائم

هل يمكن توصيف هذه الأنماط، والبحث في أنماط أخرى ؟

## المهارات الإدارية

### كيف يتجح المدير ؟

إذا توافرت له :

- معلومات .
- معارف .
- خبرات .
- دوافع .

هل هذا كاف ؟ ماذا ينقص المدير لكي يتجح ؟

- يحدد ..... الأهداف .
- يستثمر ..... الموارد المتاحة .
- يتعامل مع ..... المتغيرات .
- يتفاعل مع ..... الموارد البشرية .
- يقود ..... العاملين .

المدير يعمل في ظروف متقلبة

- متغيرات اقتصادية .
- متغيرات اجتماعية .
- متغيرات سياسية .
- متغيرات تكنولوجية .

المدير يؤدي عملاً مميزاً

- عمل فكري .
- يحتاج تدبير .
- يتعامل مع عوامل متعددة .
- يتجه إلى المستقبل .
- يحكم عليه الآخرون .

المدير لا يعمل منفرداً

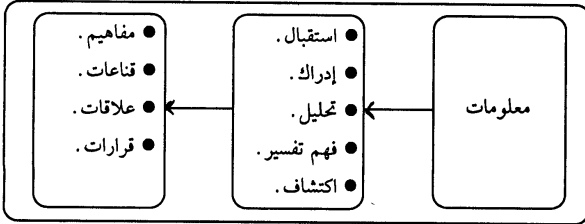
- أفراد وجماعات
- عمل داخلية .
- أفراد وجماعات
- عمل خارجية .

في كل أعمال المدير يوجد عنصر مهم جداً - التعامل مع الآخرين .

## مفهوم المهارات الإدارية والقيادية

- معنى المهارة Skill  
هي القدرة على أداء عمل أو نشاط أو تحقيق نتيجة باستخدام أسلوب مميز.
- أهم المهارات الرئيسية:  
المهارة الفكرية:

- تحليل .
- فهم .
- استنتاج .
- معرفة أسباب الظواهر .
- إدراك العلاقات .
- الوصول إلى قرارات .



## المهارة الإنسانية:

- فهم الطبيعة البشرية .
- التنبؤ بالسلوك .
- التأثير أو السيطرة أو التوجيه .



### عوامل فهم السلوك:

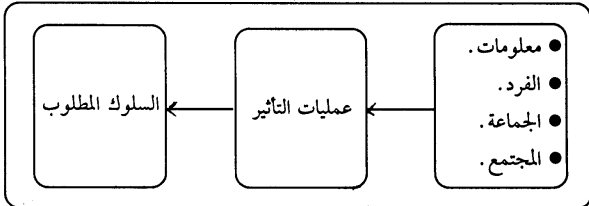
- الإدراك.
- التعلم
- الاتجاهات.
- الدافعية.
- الاختيار [التقرير].

### عوامل التنبؤ بالسلوك:

- الربط بين الأسباب والنتائج.
- فهم العلاقات بين مكونات السلوك.
- تحليل أنماط الشخصية.

### كيفية التأثير في السلوك:

- الاتصالات.
- التحفيز.
- المشاركة.



## ١. مهارة اختيار المساعدين

● أهمية المساعدين في نجاح الرئيس

### معنى الاختيار:

- بحث .
- المفاضلة .
- اتخاذ قرار .

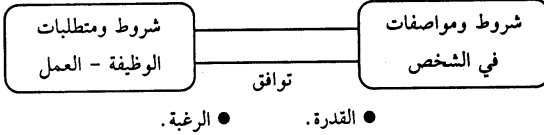
### مجال البحث:

- داخلي .
- خارجي .

### اكتشاف العناصر الصالحة:

ما المناسبات التي يكتشف فيها الرئيس العناصر الواعدة لمساعدين أكفاء؟

### ● معايير المفاضلة:



### معايير اتخاذ القرار:

- احتمالات النجاح المستقبلي في العمل .
- التوافق مع مجمل الظروف الداخلية .

## برنامج العمل لاختيار المساعدين

- ١ - راجع وصف الوظيفة .
- ٢ - راجع الهيكل التنظيمي .
- ٣ - راجع الهيكل الوظيفي .
- ٤ - البحث الداخلي [نتائج تقييم الأداء، نتائج الدورات التدريبية، ملاحظات الزملاء، ملاحظات العملاء] .
- ٥ - البحث الخارجي [الجامعات - المكاتب المتخصصة - المنشآت المنافسة] .
- ٦ - وضع الشروط والمواصفات .
- ٧ - تحديد المعايير .
- ٨ - المقاضلة .
- ٩ - اتخاذ القرار .

ما دور المرءوس في عملية الاختيار ؟  
كيف تصميم النظم بحيث تكون عملية فرز العناصر  
الصالحة مندمجة في صميم العمليات Built - in ؟

- حدود مسئولية المدير عن اختيار مساعديه؟
- علاقة المدير [أي مدير] بشئون الأفراد في مجال الاختيار؟
- شروط المرءوس الكفاء؟
- ما الصفة الرئيسية لعملية الاختيار الناجحة؟

تحقيق التوافق بين شروط الوظيفة وخصائص  
الفرد بصفة مستمرة

● هل تنتهي عملية الاختيار بتعيين الفرد ؟ نعم لا

المراحل الأساسية لاختيار الأفراد ودور المدير فيها:

- مرحلة تحديد الاحتياجات ..... كيف ؟
- مرحلة تحديد المواصفات ..... كيف ؟
- مرحلة تحديد متطلبات وظروف العمل ..... كيف ؟
- مرحلة البحث عن المرشحين ..... أين ؟
- مرحلة الفرد والتقييم ..... كيف ؟
- مرحلة المفاضلة واتخاذ القرار ..... كيف ؟
- مرحلة .....
- مرحلة .....

### شروط الاختيار

- ١ - التركيز على متطلبات الوظيفة.
- ٢ - التأكد من توافق قدرات الفرد مع متطلبات الوظيفة.
- ٣ - التأكد من التوازن النفسي والاجتماعي للفرد مع متطلبات الوظيفة وظروفها.
- ٤ - التقييم المتكامل للفرد وليس الانبهار ببعض خصائصه [الإنسان كل متكامل].
- ٥ - التحقق من صدق المعلومات عن الفرد.

### مشكلة

- ١ - خلا منصب نائب المدير العام الذي استمر في ذلك المنصب ٨ سنوات كان خلالها مثالا للكفاءة والإخلاص والتفاني في خدمة المنظمة.
- ٢ - يواجه المدير العام مشكلة اختيار نائب جديد له من بين المرشحين الأساسيين  
التاليين:

● المدير المالي:

- ٤٥ سنة، بكالوريوس تجارة

- ٦ سنوات بالشركة

- متحمس، وسريع الغضب.

● مدير المصانع:

- ٣٥ سنة، مهندس مدني

- يشرف على مصانع لإنتاج أعمدة الإنارة والهياكل المعدنية. كفاء في

حدود الإمكانيات.

● مدير التسويق:

- ٥٥ سنة، خبرة طويلة في مجال تجارة الأعمال التسويقية.

- يعمل بالشركة منذ بدايتها وعاصر إنشاءها مع أصحاب الشركة، تربطه بهم

علاقات وطيدة

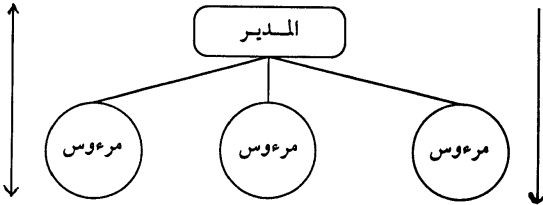
إذا كنت المدير العام . . . ما المعلومات الأخرى اللازمة لكي تختار وكيف ؟

## ٢ - مهارة توجيه المساعدين Direction

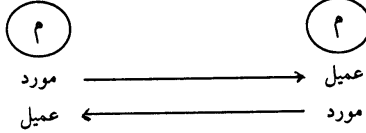
- [الرئيس المباشر هو المدرب الحقيقي] ما رأيك ؟
  - [التوجيه المستمر والتفصيلي هو المهمة الأساسية للمدير] ؟
  - [المدير الماهر هو الذي لا يرجع إليه مرءوسه للسؤال أو الاستيضاح] ما رأيك ؟
- ثلاث أسئلة تكشف الجوانب الأساسية لمهارة التوجيه:

- التوجيه في الأساس . . . . . تدريب .
  - التوجيه في الأساس . . . . . تزويد بالمعلومات .
  - التوجيه في الأساس . . . . . تقويم للفرد .
- ما الهدف الحقيقي من وراء توجيه المدير العام للمرءوسين؟

- زيادة احتمال نجاح المرءوسين في تحقيق أهداف الأداء .
- تخفيض [منع] احتمال فشل المرءوسين .
- هل التوجيه بمثابة وقاية أم علاج ؟
- كيف تقي المرءوس من أمراض الأداء ؟
- ما المعلومات الأساسية التي يبحث عنها المرءوس ؟
- متى يحتاج المرءوس إلى التوجيه ؟
- التوجيه علاقة في اتجاه واحد أم في اتجاهين ؟



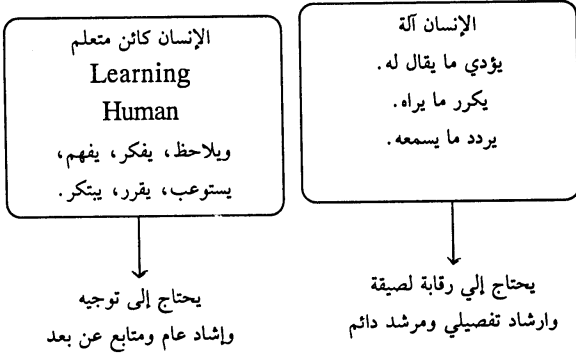
- هل يستفيد المدير من توجيه مرءوسيه؟
- هل يتعلم المدير من أخطاء مرءوسيه؟ ماذا يتعلم؟
- هل يمكن تشبيه علاقة المدير بالمرءوس بعلاقة - المورد - العميل .

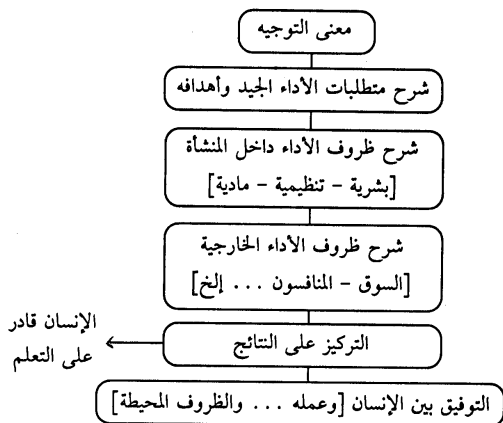


- ١ - أعطني سمكة ... أجد رزق يومي .  
 ٢ - علمني الصيد ... أجد رزق كل يوم .
- حكمة —

#### في مواقف العمل:

- ١ - امسك يدي وارشدني للعلم خطوة خطوة ... أضمن الأداء الجيد ما دمت معي .
- ٢ - افتح عقلي ووضح لي أسلوب الأداة الجيد ... أضمن الأداء الجيد حتي لو لم تكن معي .







### ٣. مهارة الحفز والتشجيع

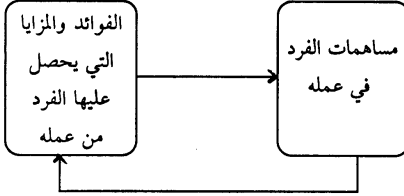
- لماذا يعمل الإنسان؟
- يعمل الإنسان لأنه لابد أن يعمل.
- يعمل الإنسان لأنه يحب العمل.
- متى يكون الإنسان متحفزاً ومقبلاً على عمله؟
- ما الحافز الأول الذي يجعل الإنسان مقبلاً على عمله؟
- [الراتب؟ ... لقب الوظيفة؟ ... شروط التوظيف؟ ... فرص الترقية؟ ... المزايا والأجور ... أم ماذا؟]
- هل لجماعة العمل تأثير على حفز الفرد [سلباً أو إيجاباً]؟
- هل لمكان العمل تأثير على حفز الفرد [سلباً أو إيجاباً]؟
- هل للإمكانيات المتاحة في العمل تأثير على حفز الفرد [سلباً أو إيجاباً]؟
- هل للسلطة الممنوحة للفرد تأثير على حفز الفرد [سلباً أو إيجاباً]؟

### هل لأسلوب القيادة؟ تأثير على حفز الفرد

كيف يحفز المدير مرءوسيه للاندفاع في الأداء بكفاءة وفعالية؟

- أن .....
- أن .....
- أن .....
- أن .....

## فكرة المساهمات والمغريات



لا بد أن تعطي ... لكي تأخذ !

### السؤال الأول:

ماذا يتتظر الإنسان من وراء عمله ؟

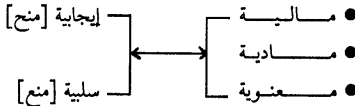
- ..... ●
- ..... ●
- ..... ●

### السؤال الثاني:

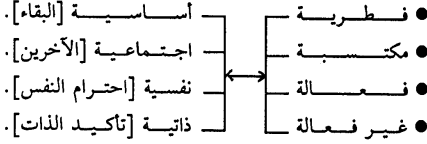
ماذا يجب على الإنسان لكي يحصل على ما يريد ؟

ما الفارق بين الحافز ... والدافع

### أنواع الحوافز



## أنواع الدوافع



- من أين يبدأ المدير ؟ من الحوافز أم من الدافع ؟
- التوجيه، القيادة، المتابعة . . . هل تعتبر حوافز؟
- المعلومات، الإبلاغ بالنتائج، الاتصالات . . . هل هي حوافز؟

القيم النسبية أهم من القيم المطلقة

الموضوعية . . . أساس

## شروط التحفيز الفعال

- المتابعة [الكشف عن التميز أو القصور في الأداء].
- السرعة [تقرير الحافز فور الأداء إيجاباً أو سلباً].
- التناسب [التناسب بين الحافز والدافع ما يتيح للفرد وما يريده هو].
- الربط [الترباط بين الحافز نوعاً وكماً وبين الأداء].
- العدالة [تناسب الحافز مع الأداء مهما اختلفت الشخصيات لا فرق بين صغير وكبير، الأكثر تميزاً في الأداء يحصل على الحافز الأكبر . . .].
- المشاركة [الأفراد أنفسهم يشاركون في الحكم على الأداء وتقييم الحافز المناسب].
- الوضوح [أسس ومعايير لإقرار الحوافز واضحة ومعروفة للجميع].
- العلانية [من يحصل على الحافز يعلن للجميع].

أذكر بعض تجاربك في استخدام الحوافز وبين حالات النجاح والفشل فيها !

## مواقف إدارية ١

في اجتماع مجلس الإدارة لشركة ... كان الموقف كالتالي:

- انخفاض المبيعات للفترة بنسبة ٢٥ ٪ عن الخطة.
  - زيادة المخزون من الإنتاج التام بنسبة ٣٠ ٪.
  - بلغت قيمة المخزون في نهاية الفترة ٥٠ مليون جنيه [مقارنة بـ ٣٥ مليوناً في نهاية الفترة السابقة].
  - زادت تكلفة الرواتب وما في حكمها ١٠ ٪ عن الفترة السابقة.
  - تم تحقيق خطة الإنتاج، وتم تشغيل بعض المصانع ساعات إضافية.
  - للشركة مستحقات لدى العملاء حوالي ٣٠ مليون جنيه.
  - الموضوع الذي ثار بشأنه خلاف هو صرف حوافز العاملين حيث تحققت خطة الإنتاج.
  - المدير العام موافق ويدافع عن ضرورة الصرف.
  - رئيس المجلس معترض وييدي عدم رضاه عن الموقف.
- ما رأيك ؟

#### ٤. مهارة التفويض

##### ● معنى التفويض:

إسناد صلاحيات تخصص المستوى الأعلى لشخص من المستوى الأدنى.

##### ● دواعي التفويض:

- أسباب تخصص العمل ذاته [تعقيد - أعباء - تكرار . . . . .]
- أسباب تخصص الرئيس [الاهتمام بأمور أخرى - التركيز على قضايا أهم - بدء نشاط جديد . . . . . إلخ].
- أسباب تخصص ظروف العمل [توافر تكنولوجيا معلومات - توافر جماعات عمل - ظروف سوق مواتية].
- أسباب تخصص العامل [المردوس] [التطلع الأعلى - التدريب - الإعداد للمسؤوليات].

#### شروط التفويض الفعال

- ترابط السلطة والمسئولية.
- تناسب السلطة المفوضة مع قدرات المفوض إليه.
- دعم المفوض للمفوض إليه.
- ارتباط التفويض بنتائج [أهداف] هذا هو الأهم !

#### حالات التفويض

- تفويض كامل . . . تام.
- تفويض بالغ [ولكن أقل من الكامل].
- تفويض محدود.
- تفويض ضئيل [حد أدنى].
- متى يستخدم كل نوع؟

### شروط التفويض الفعال

- ١ - اختيار المرءوس القادر على، والراغب في تحمل مسؤولية التفويض.
- ٢ - ارتباط السلطة المفوضة بالمسئولية عن نتائج استخدامها.
- ٣ - توفير الظروف الميسرة لإمكان استخدام السلطة المفوضة.
- ٤ - استمرار مسؤولية المدير عن السلطة التي تم تفويضها.

- ما الفرق بين تفويض السلطة ونقل السلطة؟
- هل تعبر الحاجة إلى تفويض السلطة عن عيوب تنظيمية؟

## ٥. مهارة المساندة Mentoring

### معنى المساندة:

- الدعم .. الحماية .. الرعاية .. التشجيع .. التمكين من التعلم [والتقدم].
- المساندة ... عملية تنمية تتضمن الرعاية، والمشاركة، المساعدة، حيث ينفق [يستثمر] المدير الوقت، المعرفة، والجهد لتيسير نمو - معرفة - مهارة المرءوس ومساعدته على الوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة.
- المساندة ليست مساعدة سلبية، ولكنها تأثير إيجابي على أداء المرءوس ... ليصل إلى مستويات أعلى.

### أهداف المساندة:

- مساعدة المرءوسين الأقل قدرة أو كفاءة.
- المحافظة على الخبرات الخاصة وتأمين تداولها ونقلها للمحتاجين إليها من العاملين.
- تشجيع العمل الجماعي.
- تشجيع الأفراد على الوصول إلى الحد الأعلى لإمكاناتهم.
- مساعدة المرءوس على التعلم.

### المساندة لا تقلل من استقلالية الفرد، لذلك فإن المدير المساند يتجنب ما يلي:

- إعطاء النصائح.
- النقد الشديد.
- التدخل للإنقاذ.
- التبني.
- إقامة الحواجز.
- تجاهل عملية تعليم الفرد.
- التقليل من قدر الفرد.

### وفي المقابل، فإن المدير المساند يهتم بما يلي:

- الاستماع إلى الفرد.
- إخبار الفرد بالنتائج Feedback
- توفير المعلومات والأفكار.
- توسيع مجال الرؤية أمام الفرد.
- المواجهة [بدون تحريج].
- التشجيع.
- المساعدة في بحث البدائل.

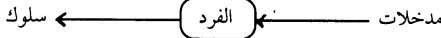
### **شروط المساندة الفعالة**

- ١ - المساندة للفرد المجد الراغب في التعلم والتقدم.
- ٢ - المساندة تبادل منافع . . . المدير يساند المرءوس لرفع كفاءته، وفي المقابل يحصل على إنتاج أفضل.
- ٣ - المساندة ليست تدخلاً في عمل الفرد، ولا أداء العمل نيابة عنه.
- ٤ - المساندة نظام وعلاقات عمل مستمرة.

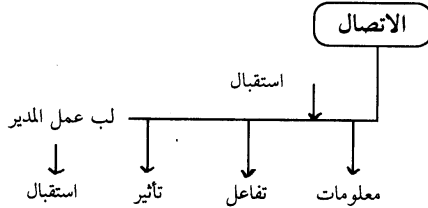


## ٦ . مهارة الاتصال Communication

- التعامل مع الآخرين هو أساس عمل المدير .
- [المدير يحقق أهدافه من خلال الآخرين].
- التأثير على الأفراد [من الداخل أو الخارج] ليتصرفوا حسب ما يحقق أهداف المدير هو مشكلة المدير الأساسية



- مشكلة المدير هي احتمالات تصرف الفرد على غير ما يريده [المدير].
- لابد للمدير من:
- توضيح ما يريد للفرد والتأكد من فهمه واستيعابه .
- تلقي ما يصدر عن الفرد من استعلامات ، تساؤلات .
- إعادة التوضيح ، الشرح ، التأكيد .

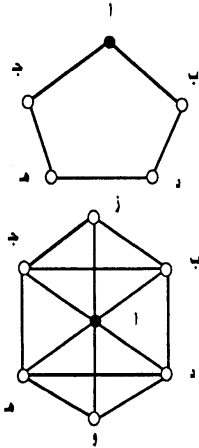


### الاتصال وعملية الإدراك

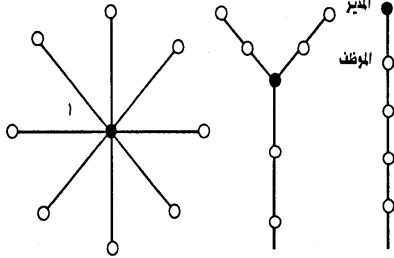
- معنى الإدراك .
- الاختيار [التحيز] في الإدراك .
- محددات كفاءة الإدراك :
- المرسل .
- المستقبل [المرسل إليه] .
- البيئة المحيطة .
- الإدراك المسبق [ضمانات فعالية الإدراك]

## مواقف الاتصال:

- اتصال مباشر [رئيس ... مرءوس].
- اتصال بجماعة [رئيس ... جماعة العمل].
- اتصال ثنائي غير مباشر [بدون مواجهة].
- اتصال غير شخصي [رسائل مكتوبة، أوامر، إعلانات].
- أنماط الاتصال:



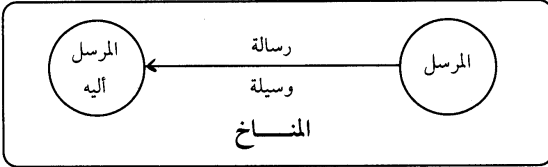
أنماط لامركزية



أنماط مركزية

## مكونات مهارة المدير الاتصالية

- تحديد الطرف المراد التأثير فيه [فرد / جماعة].
- اختيار وتصميم الرسالة.
- اختيار وتصميم الوسيلة.
- اختيار التوقيت.
- ارسال الرسالة في الوسيلة، ومتابعتها للتأكد من وصولها [متى تصل الرسالة]؟
- استقبال الرسائل الواردة من الأطراف الأخرى.
- تحليل وفهم واستيعاب الرسائل الواردة.
- إعداد وإرسال الرسائل الصادرة.



## شروط الاتصال الفعال

- الوضوح [اللغة والمعاني].
- الدقة [الألفاظ والوسائل].
- السهولة [لتناسب المرسل إليه].
- التوقيت [لزيادة احتمال التأثير].
- الإغراء [لتوضيح المزايا للمرسل إليه].
- الصراحة [ذكر الحقيقة المقصودة].
- الانتباه [ملاحظة المرسل إليه وما يصدر عنه من إشارات].
- إتاحة الفرصة للتراجع [عدم سد المنافذ أمام المرسل إليه].

## تخفيض الضوضاء والتشويش

### عوائق الاتصالات

- شخصية [المدير ذاته، أو المرءوس].
- تنظيمية [الهيكل، اللوائح، النظم...].
- مادية [المكان، الإمكانيات، الضوضاء...].

#### المدير الماهر يتجنب ما يلي:

- التجهم حين مقابلة المرءوس [لماذا].
- استخدام لغة قاسية في الحديث.
- لوم المرءوس أو تأنيبه أمام زملائه.
- لوم المساعدة وتأنيبه أمام مرءوسيه.
- استخدام لهجة الوعيد [التخويف].
- استخدام ألفاظ غير مفهومة.
- الحديث في أمور خاصة بالبعض في حضور غير المختصين.
- الغموض، الإبهام، عدم توضيح المراد.

### ما تأثير هذه السلبيات

- أولاً - أقرأ الأمر التالي.
- ثانياً - أعد الأمر إلى المطروف وأغلقه.
- ثالثاً - بلغ الأمر كما قرأته إلى زميلك.

### الأمر المطلوب إبلاغه

ناقش اجتماع مجلس الإدارة الأخير للشركة موضوع نقص المبيعات وازدياد الخسائر وزيادة حجم المخزون، كذلك تم الاطلاع على خطاب البنك الذي يهدد بوقف الائتمان الممنوح للشركة لتأخرها في سداد أقساط القرض. مطلوب اتخاذ إجراءات حاسمة، تمهيداً للعرض على الجمعية

العمومية للشركة في اجتماعها القادم، وعلماً بأن وفداً من الشركة الألمانية التي تعاقدت معها شركتنا لتطوير الإنتاج وتحسين المنتجات سيحضر للاجتماع مع أعضاء مجلس الإدارة الأسبوع القادم.

هل تتوقع أن يتم إيلاخ الرسالة تماماً  
كما هي مدونة أم سيحدث تغيير؟

## ٧ . مهارة بناء فرق العمل المتعاونة Team Building

- أهمية عمل الفريق وضرورته [الفريق أعلى إنتاجية من مجموع إنتاجية أفرادة].
- الإنجازات الإضافية للفريق:
  - وقت أقل .
  - تعلم أسرع .
  - ترشيد للطاقة .
  - استخدام أفضل للمعدات .
  - تعاون على حل المشكلات .

### خصائص الفريق المتعاون:

- أهداف مشتركة .
- منافع . مصالح مشتركة .
- تجانس الأعضاء .
- تماسك الأعضاء .
- فكرة المشاركة وآثارها الإيجابية .
- تكامل المسؤولية .

### النتائج المستهدفة من استخدام الفرق المتعاونة:

- تحسين الإنتاجية .
- تحسين الجودة .
- تحسين خدمة العملاء .
- تحقيق درجة أعلى من المرونة .
- تخفيض التكاليف .
- تخفيض المقاومة للتغيير .
- تحسين مناخ العمل الاجتماعي .
- الكشف عن المهارات القيادية .



ربط العاملين بعضهم ببعض وإلغاء العزلة والانفصالية  
وتدعيم التعاون من أجل الإنجاز الأفضل

### مكونات مهارة تكوين الفرق

- تحديد الفلسفة التي يلتزم بها المدير في استخدامه لفرق العمل المتعاونة .
- اختيار مجالات العمل التي تتناسب مع مفهوم فرق العمل المتعاونة .
- اختيار الأفراد المناسبين في كل فريق، وتوضيح الفلسفة من عمل الفريق وتوقعات الإدارة منه .
- توضيح الهدف المرغوب من الفريق [نتيجة] وأسس توزيع العمل بين أعضائه .، والمسئولية المشتركة بينهم .
- اشراك الفريق في تخطيط العمل .

مفهوم الفريق لا يشترط ضرورة أن يكون الأعضاء في ذات القسم؟ كيف؟

### أهم صفات عضو الفريق الفعال

- يتقبل الأفكار الجديدة بمرونة .
- يعرض خدماته ومساعداته على زملائه .
- يتقبل اقتراحات ومساندة زملائه .
- يراعي [يحترم] خبرات ، مهارات ومشاعر الزملاء .
- يشارك الآخرين في بحث المشكلات وإيجاد الحلول .
- يقدر آراء الآخرين ، ويعترف بالفضل لذويه .



## ٨ . مهارة تنمية المساعدين

### المدير الماهر:

- يعتمد على أفراد وجماعات من ذوي الخبرة والكفاءة المناسبة لمتطلبات العمل .
- يساعد مرءوسيه على زيادة خبراتهم وكفاءتهم باستمرار حتى يكونوا دائما قادرين على الإنجاز المتميز .

### معنى تنمية المساعدين:

- تزويدهم بالمعلومات المتجددة عن طبيعة العمل ومتطلباته .
- تزويدهم بالمعلومات المتجددة عن الأساليب الأفضل لتأدية العمل وتحقيق الإنجاز المتميز .
- توجيه سلوكهم في العمل ليتفق مع متطلباته والأساليب المفضلة في الأداء .
- حل ما يعترضهم من مشاكل تعوق تفوقهم في الأداء .

تنمية المساعدين هي توفير الظروف الملائمة لكي يتفوقوا في الأداء [التميز]

## مكونات مهارة تنمية المساعدين

- الاختيار الجيد للمساعدين من البداية [لماذا؟]
- إسناد العمل المناسب للفرد بما يتفق وخبراته وقدراته وتكوينه النفسي .
- وضع الفرد في فريق العمل [المجموعة] المناسبة مع طبيعته وتكوينه وتوجهاته السلوكية .
- الإشراف والتوجيه لمساعدة الفرد في اكتساب عادات وقيم العمل الإيجابية .
- تقييم الأداء الفعلي للفرد وتبين أوجه القصور أو الضعف في الأداء .
- تحديد الاحتياجات [التدريبية] أو مجالات التنمية المطلوبة .

### طرق تنمية المساعدين

- التنمية الرسمية من خلال برامج التدريب وعمليات التوجيه المنظم خارج مكان العمل .
  - التنمية المباشرة في موقع العمل من خلال الاتصال الدائم والفعال بين المدير والمرءوسين .
- أيهما أفضل في رأيك؟  
وهل يغني أحدهما عن الآخر؟

## ٩. مهارة الاستماع

- الاستماع ... تلقي إيجابي للمعلومات الواردة من طرف آخر .
- الاستماع ... وسيلة لإدراك المناخ المحيط وما به من فرص ومحاذير .
- الاستماع ... خطوة نحو الإقناع [لكي تفهم ... لابد أن تفهم أولاً] .
- الاستماع ... فرصة لإعادة ترتيب الأفكار وتحضير الذهن .

كن مستمعاً جيداً لإمكان التأثير !

## كيف تكون مستمعاً جيداً ؟

- ركز ذهنك في الموضوع الذي يحدثك فيه الطرف الآخر .
- اكتب نقاطاً مركزة أثناء الحديث .
- انظر في وجه محدثك وتابع إشاراتِهِ .
- لا تقاطع محدثك ودعه يكمل ما لديه .
- في نهاية الحديث أعد على محدثك خلاصة ما قاله .

راجع محدثك ليركز على الموضوع الرئيسي

استوضح واسأل وفكر ... ثم عقب

## ١٠. مهارة الإقناع

الإقناع هو ....

- تقبل الطرف الآخر لما يبيده المدير من آراء.
- التأثير في سلوك الأفراد بحيث يتقبلون أهداف المنظمة على أنها أهدافهم الشخصية.
- يحتاج الإقناع إلى أساليب تختلف باختلاف:
  - الموضوع.
  - الأفراد [الطرف الآخر].
- طرح للمنافع والمخاطر:
  - المنافع حين قبول الفكر المعروض.
  - المخاطر حين رفض الفكر المعروض.

الإقناع = بيع

## شروط النجاح في عملية الإقناع

- ١ - حدد فكرتك تماماً ووضح ملامحها لنفسك أولاً.
- ٢ - تعرف على الطرف الآخر ... تكوينه ... اهتماماته ... مشاكله ... دوافعه ... أوضاعه النفسية والاجتماعية.
- ٣ - ركز في عرضك على ما يهم الطرف الآخر، استشر اهتمامه بعرض الفرص [المنافع] العائد من قبول ما تعرضه.
- ٤ - لا تلجأ إلى التهديد والتخويف ... ألح إلى المخاطر [المحاذير] بطريق غير مباشر.
- ٥ - كن جاهزاً لإتمام «الصفقة» حين إبداء الطرف الآخر قبوله المعروض عليه.

## ١١. مهارة المناورة والتكيف

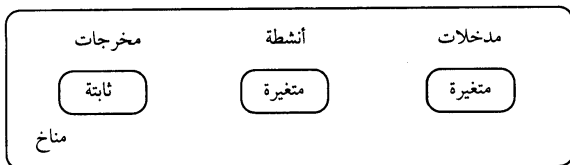


- للمدير هدف [أهداف].
- المناخ متغير [متقلب].
- لضمان الوصول إلى الهدف لابد للمدير أن يتوافق مع الظروف.



### المناورة

- الهدف ثابت
- الطريق للهدف هو الذي يتغير:
  - تجزئة الهدف.
  - إعادة التركيب وتوزيع الموارد.
  - اختيار طرق [أساليب] جديدة.
  - تغيير الخطط والبرامج.
  - تغيير التوقيت.
  - استحضار موارد جديدة.
  - الاستغناء عن بعض الموارد.



في حالة المناورة تتغير المدخلات والأنشطة لتواكب  
تغير المناخ مع ثبات الهدف

### التكيف

- التنازل عن بعض المطلوب . . . الهدف يتغير .
- الطرق والأساليب أيضا تتغير .
- أهداف أقل [كمية أو جودة] .
- تكلفة أعلى .
- وقت أطول .
- شروط أشد [أعلى تكلفة مثلا . . .]
- تنازل عن بعض المواصفات .

التنازل في حدود المقبول

حل وسط

Compromise

## ١٢. مهارة تحليل الموقف

● يتعرض المدير لمواقف .

● عناصر الموقف :

- إمكانيات وعوامل مساعدة للمدير [إيجابيات].
  - قيود أو حدود على حرية عمل المدير [سلبيات].
  - فرص قائمة [أو محتملة].
  - مخاطر ومعوقات قائمة [أو محتملة].
- عائد — [
- تكلفة — [

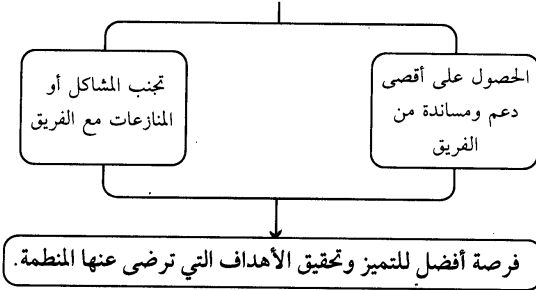
تحليل الموقف هو الكشف عن عناصره وحساب التكلفة والعائد

تقدير

المنفعة المتوقعة

### ١٣. مهارة العمل في فريق

- المدير ... رغم أنه يرأس مجموعات مختلفة من البشر، إلا أنه في النهاية عضو في فريق يضم غيره من المديرين.
- وبصفته عضواً في فريق لا بد له من اتباع أساليب متميزة في السلوك تحقق له:



#### متطلبات العمل في فريق :

- التعرف على أعضاء الفريق.
- التعرف على أهداف الفريق وقواعد التعامل بين أعضائه [شروط اللعبة].
- تعريف نفسه للفريق ومحاولة الاندماج فيه.

#### أنماط السلوك لعضو الفريق

- المدير بصفته عضواً في فريق الإدارة يستطيع أن يمارس أيًا من أنماط السلوك التالية :
- السلوك المعاون [الإيجابي].
  - السلوك المعارض [السلبى]
  - السلوك المحايد.



### السلوك المحايد

اتخاذ موقف المتفرج مما يحدث في الفريق والتزام الحد الأدنى من الأداء بما يسمح باستمراره عضواً في الفريق.

### السلوك المعارض

- المجادلة في أهداف الفريق.
- مناقضة التعليمات وإبداء آراء مخالفة لتوجيهات رئيس الفريق.
- التراخي في تنفيذ الواجبات المكلف بها العضو.
- الانعزال والانفراد بالعمل بعيداً عن باقي الأعضاء.
- ترك المشاكل تتفاقم دون تنبيه.
- تعويق مواجهة الأزمات.

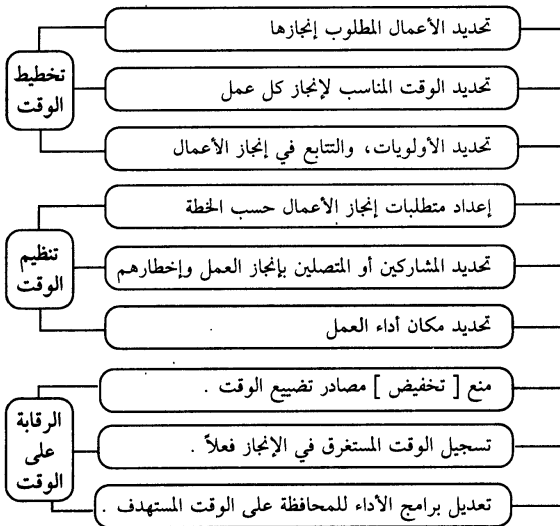
### السلوك المعارن

- قبول أهداف الفريق.
- استقبال وتفهم تعليمات رئيس الفريق.
- أداء ما يطلبه رئيس الفريق من مهام.
- مساندة أعضاء الفريق في أداء واجباتهم.
- التبصير بالمشكلات.
- اقتراح أفكار للتطوير.
- المساهمة في حل الأزمات.

## ٤.١ مهارة تنظيم الوقت

- إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية للمدير العصري .
- الجميع يشكون من [عدم كفاية الوقت] .
- الحقيقة أن جزءاً كبيراً من الوقت [يهدر] وقت ضائع .

### أسس إدارة الوقت



### مصادر إهدار الوقت

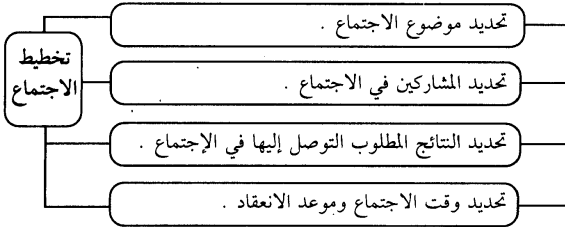
- مصادر شخصية [المدير نفسه] .
- مصادر اجتماعية [الأفراد الآخرين] .
- مصادر تنظيمية [الهيكل التنظيمي، التنظيم، اللوائح، الصلاحيات...].
- مصادر فنية [عطل آلات، عيوب في المعدات...].

ما أنسب الوسائل للتعامل مع مصادر إهدار الوقت ؟

## ٥. ١. مهارة إدارة الاجتماعات

- تشغل الاجتماعات نسبة عالية من وقت أي مدير .
- كثير من الاجتماعات لا تنتهي إلى نتائج إيجابية .
- كثير من المديرين يعتقدون أن الاجتماعات مضيعة للوقت .

### إدارة الاجتماعات



### مصادر إفشال الاجتماعات

- رئيس الاجتماع كيف ؟
- أعضاء الاجتماع كيف ؟
- ظروف الاجتماع والبيئة المحيطة كيف ؟

- قواعد إدارة النقاش .
- قواعد طرح الموضوعات للتصويت .
- قواعد إقرار القرارات .
- مهارة إنهاء الاجتماع .

### من المستلزمات الضرورية لنجاح الاجتماع

## ٦. ١. مهارة إدارة المعلومات

المعلومات هي العمود الفقري للإدارة الحديثة. وتشمل كل البيانات، الحقائق، الأرقام، الأشكال والصور التي تصف ما يدور حول الإدارة وتساعد على:

- فهم المناخ المحيط .
- فهم الظروف القائمة في المنظمة .
- إدراك الفرص والمحاذير .
- إدراك الإمكانيات والقيود.

## المعلومات ....أساس اتخاذ القرارات الإدارية

وحيث تعدد المصادر التي تأتي منها المعلومات للمدير، وحيث تتباين أشكال المعلومات، وتختلف في توقيت الحصول عليها، كما تختلف في مدى دقتها وسلامتها، كما أن بعض المعلومات تتقدم بفعل حدوث كثير من المتغيرات . . . لكل ذلك تصبح مهارة إدارة المعلومات من المهارات الإدارية الرئيسية.

## مكونات مهارة إدارة المعلومات

تحديد الاحتياجات من المعلومات اللازمة للمدير لمباشرة وظائفه المختلفة .

تحديد المصادر الخارجية والداخلية التي يمكن الحصول منها على المعلومات اللازمة .

تحديد الوسائل التي يتم بها تجميع المعلومات المطلوبة والتوقيت المناسب لذلك .

تحديد أنواع التحليل والتعامل مع المعلومات لإنتاج المؤشرات المحققة للغرض من استخدام المعلومات .

تنظيم عملية استخدام المعلومات، وتداولها بين المساعدين المختلفين بحيث يتحقق لكل منهم الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت الصحيح .

تنظيم عملية حفظ، تحديث، استرجاع المعلومات بشكل كفاء ومحقق للهدف .

## ٧ ١. مهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات

تحديد المشاكل، تحديد أسباب المشاكل، البحث عن حلول مناسبة، اختيار أنسب الحلول.

التمييز بين المشاكل الظاهرية [الأعراض] والمشاكل الحقيقية.

الكشف عن المشاكل في بداياتها، وهي لا تزال في مرحلة التكوين.

توليد الحلول المناسبة للمشاكل من خلال التحليل المنطقي، استثمار المعلومات، توظيف الخبرات المتراكمة.

التقدير السليم لاحتمالات نجاح الحلول المقترحة، والأخذ في الاعتبار القيود من داخل وخارج المنظمة.

## محاذير في عملية اتخاذ القرارات

١ - التسرع في جمع معلومات ومحاولة الوصول إلى استنتاجات قبل التحقق من المشكلة وتحديدها بدقة.

٢ - الإقدام على حل المشاكل واتخاذ القرار بفكر متميز ورأي مسبق. [عادة يؤدي إلى حل المشكلات الخطأ].

٣ - التأثر بأفكار وتوجهات الآخرين بما يؤدي إلى عدم القدرة على رؤية المشكلة الحقيقية في إطارها الصحيح.

٤ - الثقة الزائدة بالنفس، والمبالغة في تقدير الخبرة الذاتية للمدير.

٥ - الاعتماد على مفاهيم شائعة، أو قواعد غير مقننة لاتخاذ القرار.

٦ - عدم اتباع منهج موضوعي واضح في تحليل المشكلة والقفز إلى النتائج بدون المرور على مراحل التحليل السليمة.

٧ - إشراك غير المختصين في اتخاذ القرار، أو إشراك عدد أكبر مما يحتمله الموقف.

٨ - عدم متابعة القرار بعد اتخاذه للتأكد من قابليته للتنفيذ.





## الوحدة الخامسة عشرة

### القيادة الإدارية



## أهداف الوحدة ومحتوياتها

تهدف هذه الوحدة إلى تحليل مفهوم القيادة الإدارية [والتركيز على الفاعلية في عمل القائد الإداري] باعتبارها الأداة الرئيسية لتفجير القوة الذهنية للأفراد، ومن ثم استثمارها لتوجيه سلوكهم فيما يحقق أهداف المنظمة. وتتضمن الوحدة الموضوعات التالية:

- ماهية القيادة الفعالة.
- أساسيات القيادة الفعالة.
- أدوات القائد في التأثير.
- المناخ التنظيمي المساند للقيادة الفعالة.
- القيادة الفعالة والتطورات التكنولوجية في منظمة الأعمال.
- برنامج العمل الأساسي للقيادة الإدارية الفعالة.

## ماهية القيادة الفعالة

القيادة الفعالة هي ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة. أى أن القائد الفعال يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم.

### A SUPER LEADER LEADS OTHERS TO BE LEADERS THEMSELVES

- الفكرة أن القائد الفعال لا يدعي المعرفة بكل شيء ولا يحاول أن يفعل كل شيء بنفسه ، ولكنه ينمي قدرات الأفراد ليكونوا هم أنفسهم قادرين على القيادة الذاتية [أي قيادة أنفسهم].
- القائد الناجح [الفعال] هو الذي ينجح في التأثير على أسلوب الأفراد في تغيير أنفسهم.

.. القيادة الفعالة:

تختلف عن القيادة التقليدية حيث تركز على:

- حفز الأفراد وتسهيل تحويلهم إلى القيادة الذاتية.
- إتاحة الفرصة للمرءوسين للتميز والتفوق بإعطائهم استقلالية الفكر وحرية العمل [التفويض].
- إشراك المرءوسين في تحمل المسؤولية والبحث عن حلول للمشاكل واتخاذ القرارات.

القائد الفعال يعمل بالآخرين ويحقق الإنجاز من خلالهم

الظروف الجديدة التي تعمل في ظلها المنظمة الحديثة تجعل أساليب القيادة الفعالة هي الأنسب

- التطورات التكنولوجية وإمكان العمل عن بعد Tele commuting .
- اكتشاف أهمية الجودة الشاملة TOTAL QUALITY و ضرورة مشاركة الأفراد في تطبيقاتها من خلال حلقات الجودة QUALITY CIRCLES .
- شدة المنافسة في الأسواق .
- تقارب وتداخل الأسواق العالمية نتيجة ثورة الاتصالات وتحرير التجارة .
- تسارع الابتكارات العلمية والتكنولوجية التي تعتمد على إبداع الأفراد وضرورة تهيئة المناخ المناسب لهم بالابتكار والتجديد .
- ارتفاع المستوى الثقافي والحضاري للعاملين وازدياد تطلعاتهم .
- انتشار الديمقراطية والاهتمام بفتح مجالات المشاركة أمام الأفراد .
- ضخامة الاستثمارات وتعقد العمليات الإنتاجية لا يتركان مجالاً للخطأ أو الانفراد بالرأي، بل ضرورة التكامل والعمل كفريق الأمر الذي يتطلب تقليص المركزية والسماح بدرجات تتزايد من اللامركزية .
- كل ما سبق يشير إلى أهمية القيادة الفعالة !

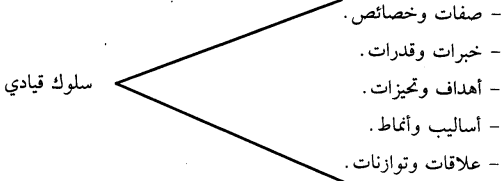
### أساسيات القيادة الفعالة

تهدف القيادة الفعالة إلى التأثير في الآخرين ؛ ليصبحوا هم أنفسهم قادة ، أي بتنمية القدرة على القيادة الذاتية في الآخرين .

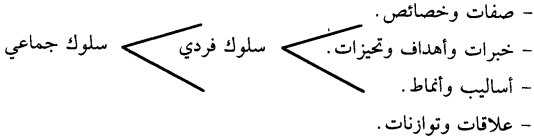
#### عناصر القيادة الفعالة:

- القائد .
- الأفراد .
- الموقف .
- المناخ التنظيمي .

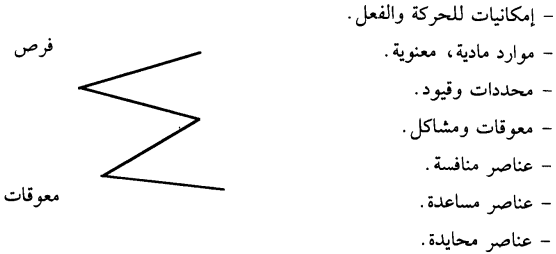
## القائد



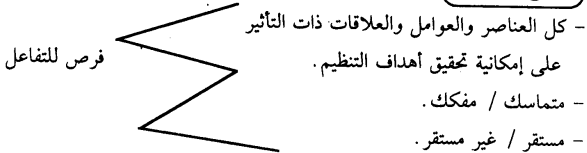
## الأفراد



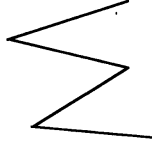
## الموقف



## المناهج التنظيمي



معوقات للتفاعل



- متوازن / غير متوازن.
- منفتح / مغلق.
- مرن / متجمد.
- فعلي / متصور.

٠٠ القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين هذه العناصر الأربعة، بمعنى أن القائد ينمي في الأفراد قدراتهم على القيادة الذاتية أخذاً في الاعتبار خصائصهم وخصائص الموقف والمناخ التنظيمي بهدف تحقيق نتائج محددة.

### أدوات القائد في التأثير

#### أدوات تنظيمية:

تحديد الأهداف المطلوبة



- وصف الوظيفة المرن.
- تحديد أهداف الأداء.
- تحديد معايير الأداء المقبول.
- تحديد نتائج الأداء المقبول [وغير المقبول].

#### أدوات سلوكية:

- فهم سلوك الأفراد:
- تحليل دوافع الأفراد.
- تحليل اتجاهات الأفراد.
- تحليل خبرات وتجارب الأفراد.
- تحليل المكونات الاجتماعية والحضارية لشخصية الفرد.
- التنبؤ بالسلوك المتوقع من الأفراد:
- التأثير في السلوك.
- الوعد بالثواب [حوافز إيجابية].
- التهديد بالعقاب [حوافز سلبية].



## أدوات مادية:

- مكان العمل .
- تجهيزات ومساعدات الأداء .
- مميزات وخدمات مادية .

## **المناخ التنظيمي المساند للقيادة الفعالة**

القيادة لا تتم في فراغ ، وإنما تتم في مناخ تنظيمي .

المناخ التنظيمي هو كل العناصر والعوامل والأشياء والعلاقات الموجودة [أو المتصورة] في المنشأة والتي يتعامل معها الأفراد .

## مكونات المناخ التنظيمي:

### مكونات معنوية:

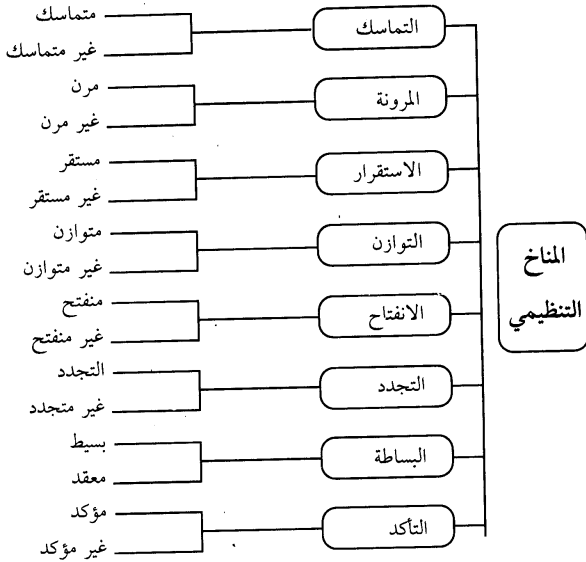
- الأهداف .
- السياسات .
- القواعد .
- النظم والإجراءات .
- الهياكل التنظيمية .
- القيم والعادات .
- المشاعر والانفعالات .
- العلاقات الإنسانية .
- الأساليب والتقنيات .

### مكونات مادية:

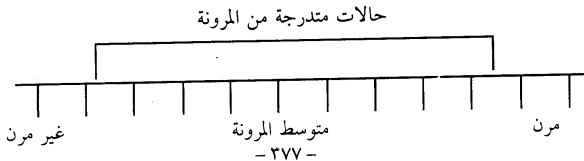
- المباني .
- المعدات والتجهيزات .
- الأموال والموارد المادية .
- المؤثرات الطبيعية [حرارة، ضوء، رطوبة، إضاءة ...] .

## حالات المناخ التنظيمي

تختلف حالات المناخ التنظيمي بين المنشآت المختلفة، وفي ذات المنشآت من وقت لآخر وذلك بفعل مؤثرات متعددة بعضها ذاتي [نابع من داخل المنشآت] وبعضها خارجي ويمكن أن نرصد - على الأقل - الحالات التالية:



الحالات السابق ذكرها يمثلها تيار مستمر يتراوح بين النقيضين وبينهما حالات وسيطة متدرجة كما يلي:



بمعني أن أي حالة هي نقطة على مقياس حده الأدنى في مثال المرونة مثلاً هو غير مرّن تماماً، ثم تزداد درجة المرونة تدريجياً إلى أن تصل إلى الطرف النقيض وهو قمة المرونة تماماً. وهكذا بالنسبة لكافة الحالات الأخرى.

### ما أهمية حالات المناخ التنظيمي بالنسبة للقيادة الإدارية؟

الإجابة على السؤال السابق توضح أن المناخ التنظيمي هو أحد العناصر الأساسية المكونة لظاهرة القيادة الإدارية ، إذ أن هذا العنصر له تأثير في درجة فعالية القيادة من خلال تفاعله مع عناصر القيادة الأخرى .

### ما دور القائد الإداري بالنسبة للمناخ التنظيمي؟

إن القائد الإداري نفسه هو عنصر في عملية القيادة الفعالة ومن ثم فالقائد الإداري يتفاعل مع المناخ التنظيمي بهدف التأثير فيه وتطويعه بما يناسب الهدف الذي يحاول الوصول إليه ، وهو :

#### التأثير في سلوك الأفراد

- المحاولة ناجحة ☐ ————— . القائد يحاول التأثير في المناخ التنظيمي
  - المحاولة غير ناجحة ☐ وفي نفس الوقت:
  - المحاولة ناجحة ☐ ————— المناخ التنظيمي يحاول التأثير في القائد
  - المحاولة غير ناجحة ☐ وفي نفس الوقت
  - المحاولة ناجحة ☐ ————— الأفراد يحاولون التأثير في القائد، والمناخ
  - المحاولة غير ناجحة ☐ يؤثر في الأفراد
- كل هذا في موقف له خصائص معينة تبث مؤثراتها على العناصر الثلاثة .

## النتيجة

- ١ - أن المناخ التنظيمي هو نتيجة جزئية لقرارات وتصرفات القائد الإداري.
- ٢ - أن سلوك القيادة هو نتيجة جزئية لخصائص وصفات المناخ التنظيمي.
- ٣ - أن المناخ التنظيمي هو مؤثر ومتأثر بالقائد الإداري، والقائد الإداري مؤثر ومتأثر بالمناخ التنظيمي

## نتائج القيادة الفعالة

- ← ارتفاع معدل الرضا عن العمل لدى العاملين.
- ← تحسن الأداء الكلي للمنظمة.
- ← ويتم ذلك من خلال:
- إعطاء العاملين الشعور بالمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.
- تحديد أهداف للعمل تمثل تحديا يمكن تحقيقه.
- إعطاء العاملين معلومات Feedback، تقدير، مساعدة، لتحقيق غوهم الذاتي.

## خصائص المدير الفعال

يتميز المدير الفعال الذي يتعايش مع المتغيرات وينتهيأ للتعامل في المستقبل بالخصائص التالية:

- متنوع المعرفة، متعدد المهارات وخاصة المهارة الإنسانية.
- مرن التخصص، قابل للتعامل في مجالات مختلفة، يتجنب الانحصار في تخصص وحيد.
- يدير منظومة في شكل شبكة من الفرق المتفاعلة وهو في المحور أقرب إلى طبيعة الموجه منه إلى الرئيس.
- يتجه إلى السوق. ويركز على العميل Customer Driven.

● يؤمن بالتكنولوجيات ويركز على التطبيق الناجح

Technology Oriented

● يقبل التغيير ويوظفه لتحقيق أهداف منظمة الأعمال

Creative Agent / Manager

● يستثمر المدير الفعال مجموعة المهارات التالية لتحقيق أهداف المنظمة :

الرؤية النافذة للأمور creative insight

بحيث يرى الحقائق وأصول المشكلات وليس فقط مظاهرها الخارجية ومن ثم يكون أقدر على تصور الحلول السليمة .

الإحساس بالآخرين Sensitivity

إن البشر هم أهم الموارد في مؤسسة الأعمال، ومن ثم يحتاج المدير إلى مهارات لكي يحسن التعامل معهم ويحسن بمشاعرهم ويصل إلى التأثير في سلوكهم .

البصيرة المستقبلية Vision

أي القدرة على التصور المستقبلي ، وتحديد الأهداف والمجالات الجديدة، واستكشاف الفرص، ومن ثم القدرة على توضيح هذه الصورة المستقبلية للعاملين معه .

توقع التغيير Verastility

أي إدراك المتغيرات وتوقع أشكال التغيير المستقبلية ومجالاتها، والتكيف معها .

توجيه الأحداث Focus

القدرة على التركيز والسيطرة على الأحداث وتوجيه النشاط في الاتجاه الذي يحقق أهداف الإدارة .

### Patience النفس الطويل

أي التعامل في ظروف الأجل البعيد وليس مجرد الانحصر في الفترة القصيرة .

### المهارة التكنولوجية

أي القدرة على استيعاب التكنولوجيا الجديدة، وقبولها واستخدامها في مواضعها الصحيحة .

### Stress Management مواجهة الضغوط

أي القدرة على إدراك الضغوط وتحديد مصادرها وتحليل أسبابها وإبتكار الأساليب لاستيعابها والتعامل معها .

### Openness الانفتاح

أي القدرة على قبول الجديد، والتعامل في مواقع وظروف ومجتمعات غريبة أو متغيرة، والتأقلم مع المواقف غير المعتادة .

### Group Leading إدارة الجماعات

أي القدرة على تكوين وتشغيل فرق العمل، والتعامل الصحي مع الجماعات، والمرونة في أساليب التوجه والقيادة بما يتناسب مع تكوين كل جماعة .

### Decision Making اتخاذ القرارات

وهي ليست مهارة جديدة، ولكنها الأساس في إمكان قيام المدير بعمل كفء مستثمراً كل مهاراته السابقة .

### Entrepreneuership الإقدام وروح رجل الأعمال

أي القدرة على التصرف بأسلوب وتفكير رجل الأعمال الذي ينشئ وينمي ويقود بدافع الرغبة في الإنجاز .

تلك المهارات تشكل في مجموعها نظاماً متكاملاً حيث تتفاعل مع بعضها البعض لتوجيه سلوك المدير وتحديد فعاليته وكفاءته في تطبيق وممارسة الإدارة الجديدة .

### العادات السبع للمدير الأكثر فاعلية<sup>(١)</sup>

● يقصد بالعادة HABIT تفاعل

WHAT, WHY المعرفة  
HOW المهارة  
WANT الرغبة

● يقصد بالفاعلية EFFECTIVENESS

أي إحداث التوازن بين الناتج وبين الطاقات المنتجة .

الفاعلية هي الحصول على الناتج المستهدف مع المحافظة على الطاقة المنتجة .

(1) Covey, S.R. THE 7 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE.  
Simon & Schuster, N.Y. 1989.

## العادات السبع هي

1. BE PROACTIVE      ١ . كن مبادراً
2. BEGIN WITH END IN MIND      ٢ . ابدأ من النهاية
3. PUT FIRST THINGS FIRST      ٣ . رتب الأولويات
4. THINK WIN / WIN      ٤ . اعتمد النفع المتبادل
5. SEEK FIRST TO UNDERSTAND      ٥ . ابدأ بفهم الآخرين حتى يفهموك  
THEN TO BE UNDERSTOOD
6. STNERGIZE      ٦ . اعتمد مبدأ التجميع
7. SHARPEN THE SAW      ٧ . اشحذ النصل  
[احشد قواك وإمكانياتك كلها]  
ما رأيك في هذه العادات ؟

## من سمات المدير الأكثر فعالية

- خلق الثقة بينه وبين الأفراد حيث نقطة البداية أن يثق المدير في الأفراد ...
  - يثق في قدراتهم .
  - يثق في إخلاصهم .
  - يثق في مهاراتهم .
  - يثق في أمانتهم .
  - 
  - 
  -
- نتيجة الثقة ... التفويض ... إعطاء الصلاحية ... الإدارة بالأهداف .
- في المقابل ، يثق الأفراد بالمدير
- النتيجة .. عمل أدق .. إنتاجية أعلى .. التزام .. تحقيق للأهداف .

مشكلة [لماذا لا يثق المديرون في مرءوسيهـم] ؟



## ملاح المديبر الأكثر فعالية

- ١ . يحدد أهداف المنظمة بدقة ويشارك في تحديد سياساتها واستراتيجياتها.
- ٢ . له فلسفة واضحة في الإدارة، ومعايير موضوعية في اتخاذ القرارات وفقاً لمنهج واضح.
- ٣ . يهتم بدراسة الظروف المحيطة وتقييم فرص النجاح والفشل.
- ٤ . يوضح لمرءوسيه المهام المطلوبة منهم ويشرح لهم طبيعة الظروف التي سيعملون فيها.
- ٥ . يحرص على الإتصال الإيجابي بالرؤساء والزلاء.
- ٦ . يستشعر المسؤولية الكاملة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ٧ . يهتم بتحديد الجوانب العامة والصورة الشاملة للموقف.
- ٨ . قادر على حشد الأفراد واستثارة طاقاتهم لمواجهة مواقف الأزمات.
- ٩ . يتمسك بالقيم والأخلاقيات الإيجابية.
- ١٠ . يتمتع بالمرونة والقدرة على مراجعة قراراته للتأكد من مناسبتها، ولا يمانع في تغيير قرار أصدره إذا لم يكن محققاً لأهداف المنظمة.
- ١١ . ينظر إلى المستقبل ويستكشف الفرص المحتملة.
- ١٢ . يميل إلى التطوير والتجديد المخطط، وتحمل المخاطر المدروسة.
- ١٣ . يعمل على حشد وتنمية مرءوسيه وتنظيمهم في فرق عمل متجانسة ومتعاونة.
- ١٤ . يقبل آراء الآخرين، ويوظف الاستشاريين بكفاءة، ويستفيد من تقنية المعلومات.
- ١٥ . يفحص المشكلات والموضوعات من مختلف جوانبها، ويرى في المشكلة جوانبها الإيجابية، كما يرى في الأمور الجيدة احتمالاتها السلبية.

- ١٦ . يحترم التخصص المرن، ويستخدم نمطًا من المركزية أو اللامركزية المتسم بالمرونة للتكيف مع الظروف المتغيرة. [يستخدم لكل موقف ما يناسبه].
- ١٧ . يؤمن بعمل الفريق، وأهمية مساندة المدير لمساعدته.
- ١٨ . يطبق القواعد والإجراءات النظامية مادامت متوافقة مع متطلبات تحقيق الأهداف، وإلا يسعى إلى تطويرها.
- ١٩ . يتسم بالجرأة والمبادرة واتخاذ مواقف هجومية دفاعًا عن مصالح المنظمة وتحسين فرص تحقيق الأهداف.
- ٢٠ - منفتح، يتقبل النقد، ويسعى إلى نشر أفكاره وكسب ثقة الآخرين واقتناعهم، ويقوم أساسًا ببيع أفكاره وأساليبه للآخرين.

### القيادة الفعالة والتطورات التكنولوجية في منظمة الأعمال

- تعرض المنشأة الحديثة إلى تغييرات وتطورات أساسية مهمة طول الوقت، وهي في ذلك عبارة عن نظام ديناميكي يتأثر ويتفاعل ويتطور ويمر بمراحل مختلفة:
- مرحلة النشأة.
  - مرحلة النمو البطيء.
  - مرحلة النمو السريع.
  - مرحلة النضج [والاستقرار].
  - مرحلة الانهيار [قد تصل إلى الفناء].

كيف ؟

تختلف واجبات ومسؤوليات القيادة الفعالة باختلاف المرحلة التي تمر بها المنشأة.

ومن أهم مظاهر التطور في المنظمة الحديثة مظهران.

#### التركيب الاجتماعي

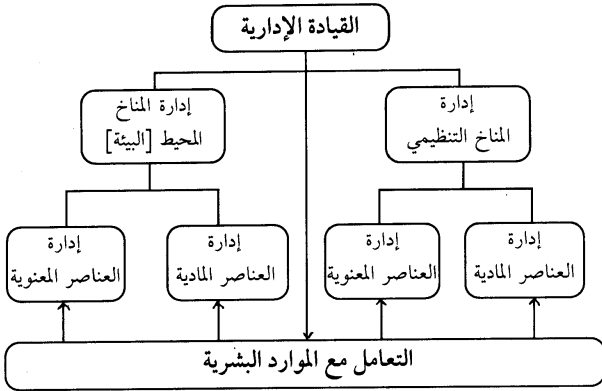
- المستوى التكنولوجي .
- درجة استيعاب التكنولوجيا المستخدمة .
- إمكانيات التطوير التكنولوجي .
- تأثير التكنولوجيا على الأفراد .

#### التركيب الاجتماعي

- طبيعة وخصائص الأفراد .
- أعداد وتجمعات الأفراد .
- المستوى الثقافي للأفراد .
- المستوى العلمي للأفراد .
- المستوى المهاري للأفراد .
- التطلعات للمشاركة .

### برنامج العمل الأساسي للقيادة الإدارية الفعالة

- يسعى القائد الفعال إلى تحقيق أهداف المنشأة من خلال التأثير على الأفراد ليكونوا هم أنفسهم قادة معتمدين على قدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم في التصرف .
- لكي ينجح القائد الفعال عليه أن يسير وفقاً لبرنامج أساسي يوضح له معالم الطريق ويحدد أهم المتغيرات الواجب عليه التعامل معها واتجاهات هذا التعامل . ويمكن تلخيص هذا البرنامج الأساسي في فيما يلي :



### يوضح النموذج السابق :

- القائد الفعال يتعامل مع المناخ التنظيمي [الداخلي] لتهيئته وتطويره بما يناسب الأهداف المحددة:

- ← يستثمر ما به من مصادر قوة [موارد].
- ← ويحد ما به من نقاط ضعف [قيود].

- القائد الفعال يتعامل مع المناخ المحيط الخارجي لاستيعابه واستثماره بما يحقق الأهداف المحددة وفي ضوء خصائص وقدرات المناخ التنظيمي:

- ← يستثمر ما به من [فرص].
- ← ويحد ما به من نقاط ضعف [معوقات].

- إن السبيل الوحيد أمام القائد الفعال لتحقيق الأمرين السابقين هو أن يستفيد من الموارد البشرية المتاحة في أي من المناخين فيتم التعامل معهما من خلال المورد البشري.

- أي أن المورد البشري هو مشكلة القائد الإداري . . . . وهو أيضا سبيل حلها.

## خلاصة

- القيادة الفعالة تنمي في الأفراد القدرة ليصبحوا هم أنفسهم قادة.
- تختلف القيادة الفعالة عن القيادة التقليدية بتركيزها على إتاحة الفرص للأفراد للنمو والانطلاق والمشاركة.
- أسهمت التغييرات العديدة التي حدثت في محيط وعالم منظمات الأعمال في تأكيد أهمية القيادة الفعالة.
- تشكل القيادة الفعالة من عناصر أساسية هي:  
القائد، الأفراد، الموقف، المناخ التنظيمي.
- يستخدم القائد الفعال أدوات مختلفة للتأثير في الأفراد منها أدوات تنظيمية وسلوكية ومادية.
- يؤثر المناخ التنظيمي في إمكانيات القيادة الفعالة على التأثير.
- تؤدي أساليب القيادة إلى ارتفاع معدل الرضا عن العمل بين الأفراد ومن ثم تحسن الأداء الكلي.
- يتميز المدير [القائد] الفعال بمجموعة من المهارات الإنسانية للتعامل مع العنصر البشري بكفاءة.
- تماشي القيادة الفعالة مع التطورات التكنولوجية والاجتماعية في المنظمة.
- تتيح دراسة أنماط سلوك وتصرفات القادة المشهود لهم بالفاعلية التعرف على نماذج يحتذى بها من أجل تدريب ورفع كفاءة المديرين في منظمات الأعمال.

ملحق رقم ١

خلاصة لأهم الأفكار والمفاهيم السلوكية



- ١ - الإدارة هي عملية مستمرة لتحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة. ويتضح دور العنصر البشري بجلاء في العمل الإداري حيث تزيد أهميته بكثير عن غيره من الموارد المادية.
- ٢ - تتبلور النظرية العامة للإدارة في التركيز على دور القيادة الإدارية في تهيئة المناخ المساعد على حفز الأفراد للعمل من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وأهدافهم الشخصية، وأن الوظيفة الرئيسية للمدير ليست فقط تجميع الموارد المادية اللازمة لتحقيق الأهداف، بل أيضاً خلق المناخ الفكري الملائم.
- ٣ - إن المام المدير بعلوم السلوك الإنساني ضرورة لا تقل أهمية عن إحاطته بالجوانب الفنية لعمله.
- ٤ - ابتعدت الإدارة في تطورها الحديث عن أسلوب التجربة والخطأ، واتجهت إلى المنطق العلمي في محاولة الوصول إلى قوانين عامة ومبادئ علمية تساعد المدير في ممارسة وظائفه المختلفة.
- ٥ - يتخذ العمل الإداري صفة العملية المستمرة التي تتكون من مجموعة وظائف متكاملة ترتبط كل منها بالآخرى. ويمثل التخطيط وظيفة أساسية تعبر عن مرحلة التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل المختلفة.
- ٦ - يلعب السلوك الإنساني دوراً مؤثراً في كافة مراحل العملية الإدارية، حيث يتم العمل الإداري كله من خلال تفاعل المديرين مع مساعديهم والعاملين معهم من الأفراد.
- ٧ - السلوك الإنساني محصلة للتفاعل بين صفات الفرد وخصائصه من ناحية، وبين صفات الموقف وطبيعة الظروف المحيطة بالإنسان من ناحية أخرى.
- ٨ - تتوقف كفاءة الإدارة على نتيجة التفاعل بين العوامل الفنية مثل التنظيم الداخلي لنشاط وجودة الإمكانيات المتاحة وأساليب الأداء، والعوامل الإنسانية المتمثلة في مهارات الأفراد ورغباتهم وتحفزهم للعمل.



٩ - تتفاعل القدرة على العمل مع الرغبة فيه لتحديد مستوى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف الإدارة.

١٠ - يمكن تحقيق نتائج إدارية أفضل من خلال محاولات التأثير على أي من المتغيرات التالية:

- التأثير في صفات الفرد وخصائصه من حيث القدرات والمهارات التي يمتلكها وذلك بالتعليم والتدريب.

- التأثير في رغبات الفرد ودوافعه للعمل من خلال تطبيق نظم للحوافز المادية والمعنوية تحفزه إلى بذل مزيد من الجهد في الأداء.

- تحسين العوامل الفنية المتاحة للعمل، وتعديل الظروف المحيطة بالإنسان في عمله.

١١ - يتخذ السلوك الإنساني أوضاعاً ثلاثة محتملة هي التعاون أو التناقص مع أهداف المنظمة أو الوقوف على الحياد، ويعتبر السلوك الحيادي أخطر أنواع السلوك نظراً لعدم وضوح اتجاهه بالنسبة لأهداف المنظمة، ويستخدم تعبير المشكلة السلوكية للدلالة على وجود تباين بين نمط السلوك الذي تفضله المنظمة عن السلوك الفعلي الذي يصدر عن الإنسان.

١٢ - يكون علاج المشكلة السلوكية بتجاهلها أو محاولة فرض السلوك المرغوب بالقوة، ولكن الحل الأمثل هو التوفيق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وبالتالي بين السلوك الفعلي والسلوك المستهدف.

١٣ - يمثل السلوك الإنساني، ظاهرة حية معقدة تخضع لمنطق البحث العلمي والدراسة الموضوعية.

١٤ - كان لاهتمام الإدارة ببحث قضايا السلوك الإنساني تأثيره في تطوير العلوم الاجتماعية بحيث ظهرت بؤادر علوم متخصصة منها علم النفس الصناعي، علم الاجتماع الصناعي.

١٥ - برغم تطور مفاهيم العلوم السلوكية إلا أنها لم تتبلور بعد في شكل علم متكامل لتفسير السلوك الإنساني تفسيراً شاملاً.

١٦ - أن الهدف الأساسي من العلوم السلوكية هو تقديم تفسير للسلوك يستند إلى الأسس العلمية.

١٧ - يهتم علم النفس الاجتماعي أساساً بدراسة سلوك الفرد في المجتمع على أساس أن السلوك الفردي هو محصلة التفاعل بين تفكير الفرد ودوافعه وغيرها من خصائصه النفسية والاجتماعية. ويمثل علم النفس الاجتماعي حلقة اتصال بين كل من علم النفس وعلم الاجتماع.

١٨ - هناك رأي يقول أن الدراسة العملية للسلوك لا تكون إلا بدراسة أشكال السلوك الظاهرة في المواقف الاجتماعية المختلفة، وأن دراسة الدوافع والاتجاهات وغيرها من أمور غير ظاهرة لا تؤدي إلى فهم صحيح للسلوك. ولكن الرأي الأصح هو إمكانية دراسة الدوافع وغيرها من المؤثرات لاستنتاج السلوك.

١٩ - تتكامل المبادئ والأسس العلمية التي تقدمها العلوم السلوكية الثلاثة في تفسير السلوك الإنساني تفسيراً متكاملًا موضوعياً يوضح الأبعاد المختلفة لتلك الظاهرة المعقدة.

٢٠ - بينما يسهم علم النفس في تحليل محددات السلوك التابعة والمتصلة بالفرد كوحدة مستقلة، نري علم الاجتماع يتناول المحددات الاجتماعية للسلوك على حين يختص علم دراسة الأجناس بتوضيح أثر الحضارة في تشكيل السلوك.

٢١ - السلوك الإنساني هو التصرفات والأفعال التي تصدر عن الأفراد في المواقف الاجتماعية المختلفة، ويتسم هذا السلوك على اختلاف أشكاله وأنماطه بما يلي:

- أن السلوك الإنساني في حقيقته هو عملية اختيار بين بدائل مختلفة من أجل إشباع رغبات محددة يحسمها الفرد.
- على الرغم من اختلاف أشكال وأنماط السلوك الإنساني، إلا أنها تصدر عادة عن أنواع متشابهة من المؤثرات.

- أن عملية الاختيار هذه يبدو أنها تتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية أو الذاتية النابعة من الإنسان نفسه، ومجموعة أخرى من العوامل الخارجية المتصلة بالبيئة والموقف الذي يوجد فيه الإنسان.

- تتغير أشكال السلوك الإنساني، إلا أنها عادة تميل إلى الاستقرار النسبي، ومن ثم يمكن التنبؤ بها.

٢٢ - يشترك البشر جميعاً في خاصية أساسية هي أنهم يمارسون أفعالا وتصدر عنهم ردود أفعال استجابة لمثيرات تأتي من داخلهم وأخرى تحيط بهم في العالم الذي يعيشون فيه.

٢٣ - إن بعض أشكال السلوك تولد مع الإنسان في شكل حركات عضلية بسيطة وانعكاسات طبيعية هي استجابات لمثيرات خارجية مثل سحب اليد بسرعة إذا لامست شيئاً ساخناً، وتعدد هذه الانعكاسات الطبيعية وتفاوت أشكالها، إلا أنها بالتعلم تصبح مشروطة بحدوث أشياء أخرى، أي أن الإنسان يهذب هذه الانعكاسات بحدوث مثيرات معينة. وتكون هذه الانعكاسات الجزء الأكبر من الحياة الانفعالية للفرد.

٢٤ - تتم بعض أشكال السلوك دون ظهور مثير خارجي، فالإنسان يأكل لأنه يشعر بالجوع، وهذه الأنماط السلوكية إنما تتم استجابة للقوى الدافعة الأساسية [الرغبات الأساسية Drives] التي يشعر بها الإنسان كالرغبة في الأكل والمشرب والملبس وغير ذلك من المستلزمات الضرورية للحياة. والرغبات الأساسية هي حالات من التوتر الداخلي التي يمكن معالجتها ببعض المثيرات الخارجية دون تحديد.

٢٥ - من ناحية أخرى بالإضافة إلى الانعكاسات والرغبات فإن السلوك الإنساني قد يحدث نتيجة لمجموعة أخرى من العوامل هي الميل إلى التغيير والبحث عن المثيرات الجديدة من جانب الإنسان.

٢٦ - يسهم التعلم في إكساب الفرد مجموعات من الحاجات والدوافع التي توجه السلوك وتحدد مساراته. وتلك الدوافع قد تكون رشيدة أو عاطفية أو

كليهما، وتتعدد الدوافع الإنسانية تعددًا هائلًا، كما أنها تختلف من إنسان لآخر. ومع ذلك فإن هناك بعض التقسيمات العامة لها مثل الدافع إلى الانتماء، والدافع إلى الاستقلالية والقوة. الدافع إلى الإنجاز، وهكذا.

٢٧ - يرجع الاختلاف في سلوك البشر جزئيًا إلى الاختلافات التي تبدو في اتجاهاتهم، فكل إنسان له مجموعة من الاتجاهات التي تسهم في تشكيل وتحديد سلوكه، والاتجاه هو ميل الإنسان إلى تقييم ووزن الأمور من ناحية نفعها أو ضررها بالنسبة له. والاتجاهات تماثل العادات Habits في كونها تقلل من الجهد المبذول في التفكير والمقارنة من أجل اختيار سلوك معين.

٢٨ - لكل اتجاه بعدان رئيسيان، البعد الأول هو الوجهة التي يرشد السلوك إليها Direction، والبعد الثاني هو القوة أو الشدة Strength. ويمكن قياس شدة الاتجاه بنسبة عدد البدائل المقبولة إلى عدد البدائل غير المقبولة. فكلما كانت البدائل المقبولة كثيرة كان معنى هذا أن الاتجاه قليل الشدة وبالعكس.

٢٩ - وتؤدي الاتجاهات وظائف متعددة، وهي تحديد نوع العمل أو الفعل الذي يلجأ إليه الإنسان، التعبير عن القيم التي يؤمن بها الفرد، الدفاع عن الذات، وتكامل المعرفة.

٣٠ - تتكون الاتجاهات نتيجة لعملية التعلم، أي أن الإنسان يكتسب بعض اتجاهاته من خلال التجربة المباشرة، والبعض الآخر عن طريق التعرف على اتجاهات الآخرين. ويتشكل الاتجاه من عناصر ثلاثة، العنصر الفكري الذي يمثل جانب العقيدة، والعنصر الثاني هو الجانب الانفعالي أو العاطفي، وعنصر العمل أو الفعل الذي ينتج عن التحام العنصرين الأولين. ومن المعروف أن الإنسان يسعى إلى أن تكون هذه العناصر الثلاثة في حالة توازن.

٣١ - يكون تغيير الاتجاهات نتيجة للحصول على معلومات جديدة تؤثر على معتقدات الفرد، أو بوقوع أحداث تغير الجانب الانفعالي للاتجاه، أو بالحفز على أنواع من التصرفات التي تخالف ما درج عليه الإنسان.

٣٢ - تقاس أغلب الدوافع والاتجاهات بطرق غير مباشرة حيث لا يمكن ملاحظتها أو قياسها بشكل مباشر.

٣٣ - تتنظم الدوافع والاتجاهات في ترتيب هرمي تقع في قمته أكثرها أهمية وإلحاحاً في طلب الإشباع، وتقع في قاعدته أقلها أهمية ومن المعروف أن الدافع الذي يتم إشباعه ينعدم تأثيره على السلوك ويحل محله دافع آخر.

٣٤ - ثمة شروط خمسة لابد من توافرها لكي يترتب على الدافع أي سلوك هي:

- توافر معلومات عن بعض وسائل الإشباع.
- عدم وجود دوافع متناقضة أعلى في الترتيب الهرمي.
- توافر حافظ كاف للتصرف أو الفعل.
- الاعتقاد بإمكانية إشباع الدافع [الإيمان باحتمال تحقق الهدف].
- غياب الميل المانع من التصرف.

٣٥ - أوضحت العلوم والدراسات السلوكية أهمية التعلم في تحديد السلوك

الإنساني، ويمكن القول أن جميع أشكال السلوك للأفراد الناضجين هو نتيجة للتعلم، أي أنه سلوك مكتسب Learned ويتخذ التعلم ثلاثة أشكال رئيسية:

- مجرد الحصول على المعلومات [وهذا ما نعبر عنه بالتعليم].
- تكوين تفضيلات واختيارات نتيجة لتعرض الإنسان للمعلومات والمواقف واعتياده عليها.
- تكوين العادات.

٣٦ - إن المحصلة الأخيرة لعملية التعلم هي تكوين سلسلة من العادات بعضها

يدفع نحو أنواع من السلوك Approach Habits والبعض الآخر يدفع إلى تجنب أنواع أخرى من السلوك Avoidanc Habits . ويعرف علماء النفس ظاهرة التعلم على أنها عملية ضبط للسلوك Conditioning وذلك بتنمية أنماط جديدة للاستجابة من خلال إحداث ارتباط بين المثيرات والأنماط السلوكية، وذلك بتقديم مكافآت أو تدعيم معين. ومثال على ذلك ما يحدث للمستهلك في السوق حين يعمل البائع على إحداث ارتباط بين شراء سلعة معينة وبين الحصول على منفعة أو نتيجة يريدها المستهلك عن طريق رسالة إعلانية. ففي

كل مرة يشاهد المستهلك الإعلان سيتجه لشراء السلعة ومن ثم يحصل على المنفعة فيتحقق ضبط السلوك .

٣٧ - لا يحدث ضبط السلوك نتيجة للتعلم إلا إذا تحققت الشروط التالية :

- وجود الدافع لدى الفرد للحصول على هدف أو نتيجة محددة .

- إدراك العلاقة بين نمط معين للسلوك وبين إشباع هذا الدافع .

- أن يكون المثير المرتبط بنمط السلوك مميزاً .

٣٨ - تعمل اللغة عند البشر كأداة للتعلم . ويمكن استخدام بعض رموز اللغة كمثير

عام . من ناحية أخرى ، فإن التقليد هو الآخر من وسائل التعلم .

٣٩ - ومن المعروف أن التعلم عملية تراكمية تتم تدريجياً ، والتعلم قد يكون

إيجابياً Positive حين يضيف إلى إجمالي التعلم السابق ، كما قد يكون

سالباً Negative حين يمنع التعلم الجديد .

٤٠ - إن تغيير عادة قائمة أصعب كثيراً من تكوين عادة جديدة [انظر إلى الصعوبة

التي يلاقونها المدخنون للإقلاع عن التدخين] .

٤١ - يتعرض الإنسان عادة للعديد من المثيرات التي لا يستطيع أن يتعامل معها

جميعاً . لذا فإن كلاً منها يتجاهل كثيراً من المثيرات التي يتعرض لها ،

ويستجيب فقط إلى بعضها . ويفسر هذا بأن عملية الانتباه إلى المثيرات

والإدراك هي عملية اختيارية Selective مبنية على الاهتمامات والمعارف

الموجودة لدى الإنسان فعلاً .

٤٢ - وتعمل عملية الانتباه الاختياري Selective Attention على مساعدة الإنسان

في تركيز اهتماماته على تلك المثيرات ذات الأهمية فقط لإشباع حاجاته .

وبعض أنماط الانتباه الاختياري تمثل صفات طبيعية يولد بها الإنسان ، فنحن

مثلاً لا نسمع كثيراً من الأصوات الموجودة في المحيط الذي نعيش فيه بينما

يسمعها أنواع من الحيوانات ، كذلك نعجز عن إدراك بعض الروائح التي

تستطيع كائنات أخرى إدراكها .

٤٣ - من العوامل المساعدة على إدراك المثيرات هو مدى اختلافها وتميزها، فالإنسان يميل إلى استبعاد المثيرات المعتادة أو المكررة، وثمة عوامل أخرى تجذب الانتباه منها:

- التناقض Contrast مثل تناقض الألوان حين ترى مكتباً أسود في حجرة بيضاء.

- الحركة النسبية واختلاف الأحجام.

- تكرار ظهور المثير.

ولكن الأهم في كل هذا أن ما يجذب الانتباه أساساً هو المثير الذي يتصل باهتمامات الفرد وحاجاته الفعالة.

٤٤ - يمكن التعبير عن الإدراك بأنه عملية تنظيم وتكامل معاني المعلومات التي تصل إلى انتباه الإنسان. وهي أيضاً عملية اختيارية.

٤٥ - أن ما يراه الإنسان وما يدركه عقلياً ليسا متساويين بالضرورة. فنحن ندرك الأشياء ليس كما هي بل كما نعتقد أنها يجب أن تكون.

٤٦ - يعكس سلوك الفرد في أي وقت طبيعة الدور Role الاجتماعي الذي يلعبه باعتباره عضواً في جماعة اجتماعية أو أكثر. ومن المعلوم أن الإنسان يلعب أدوراً اجتماعية تختلف باختلاف الجماعات التي يرتبط بها. ويمكن تعريف شخصية الإنسان من خلال مجموعة الأدوار الاجتماعية التي يمارسها.

٤٧ - ومن المعلوم أن الجماعة تتكون من أعضاء ينتظمون عادة على شكل هرمي يعكس اختلاف الأدوار التي يلعبونها والمراكز التي يحتلونها في الجماعة، ويكون للأعضاء ذوي المكانة العالية في الجماعة حرية اتخاذ القرارات، ومن ثم قدرة التأثير في سلوك غيرهم من الأعضاء في المستويات الأدنى للجماعة.

٤٨ - تختلف الأدوار الاجتماعية للفرد على مدى حياته، فهي ليست ثابتة أو جامدة. إن الفرد حين ينضج ويمر بمراحل التطور المختلفة، فإن علاقته وارتباطاته الاجتماعية تختلف، وبالتالي يتطور هيكل الأدوار التي يقوم بها.

٤٩ - يتعرض الإنسان لحالات من القلق والتوتر تصاحب تغير الأدوار، ومن ثم يكون لها تأثير على سلوكه الاجتماعي.

٥٠ - يستمد الإنسان الجانب الأكبر من الاتجاهات والقيم التي تحكم سلوكه من الحضارة أو الثقافة العامة Culture التي ينتمي إليها. كما أن هذه الثقافة العامة تحدد علاقات الجماعات ومراكزها الاجتماعية.

٥١ - ولعل من أهم النظم الاجتماعية التي تؤثر في السلوك الإنساني هي العائلة. ولأشك أن نمط العائلة السائد في المجتمع له تأثيره الواضح على سلوك أفرادها، مثال العائلة الممتدة [الكبيرة] حيث تتواصل أجيال متعددة من الأبناء يعيشون معا كوحدة اجتماعية واحدة.

٥٢ - وكما تختلف الثقافات بين الأمم لتعكس آثار اختلاف المكان وجغرافيته، فإنها تختلف أيضاً بين أجزاء الأمة الواحدة، بالتالي ينتج عنها أنماط سلوكية متباينة. فالثقافة تختلف في المجتمع الواحد. بين المناطق الريفية والحضرية، وتباين بين تجمعات المواطنين والوافدين [المهاجرين]. كذلك تختلف الثقافة بين الطبقات الاجتماعية في المجتمع الواحد.

٥٣ - والطبقة الاجتماعية Social class ظاهرة حضارية وثقافية يعكس أبنائها أنماطاً سلوكية متشابهة. ولكل مجتمع نظامه في تقسيم الطبقات، فقد يكون التقسيم على أساس مصدر الدخل [طبقة الملاك مثلاً أو طبقة العمال]، كما يكون تقسيم الطبقات على أساس مستوى التعليم. وغالباً ما تتداخل تلك الأسس حيث نجد الطبقة الأعلى مثلاً تضم أصحاب المهن التي تتطلب أعلى مستوى من التأهيل العلمي.

٥٤ - إن السلوك الإنساني يتمثل في سلسلة من القرارات كل منها يعكس عملية اختيار لنمط معين من السلوك من بين بدائل سلوكية متعددة. وتختلف هذه القرارات بحسب الأحوال طبعاً. فالكثير منها قرارات متكررة [روتينية] لا يستغرق كثيراً من التفكير أو التخطيط. والبعض الآخر من هذه القرارات يحتاج إلى تفكير وإعداد.



٥٥ - إن إقدام الإنسان على نمط جديد من السلوك يمثل حالة من المخاطرة.  
٥٦ - إن أنماط السلوك الجديدة تحتاج إلى فترات زمنية تتفاوت في طولها حتى يقبل عليها الأفراد وتصبح جزءاً من التصرفات المعتادة. ومن الطبيعي أن يتعرف الإنسان أولاً على النمط السلوكي الجديد ويتبين مدى قدرته على إشباع حاجاته قبل أن يتبناه ويلتزم به.

٥٧ - إن تغلغل وانتشار أنماط السلوك الجديدة هي عمليات اجتماعية بالدرجة الأولى تتوقف على كفاءة عمليات الاتصال الشخصي. فالإنسان الذي يبدأ أولاً بتبني نمط سلوكي جديد سوف يحدث تأثيره على أفراد آخرين وهكذا. وقد قسم علماء الاجتماع الأفراد من حيث تقبلهم لأنماط السلوك الجديد إلى خمس فئات:

- المجددين [أو المبتكرين] وهم أول من يقبل على تبني السلوك الجديد.
- المقلدين الأوائل وهم الفئة التالية التي تشجع برؤية المجددين ويسارع أفرادها إلى تقليدهم.
- الأغلبية المبكرة.
- الأغلبية المتأخرة.
- المترددين، وهم أقل الناس قبولاً للسلوك الجديد.

ملحق رقم ٢

## مقياس المدير الأكثر فاعلية

الاسم: .....



اقرأ العبارات التالية التي تحاول توصيف المدير الأكثر فعالية، ووضح رأيك بالنسبة لكل منها حسب البيانات الموضحة، وبين بالنسبة لكل منها هل هي متوافرة فيك شخصياً، وذلك بوضع (نعم) أو (لا) في المكان المحدد.

رقم	أوصاف المدير الأكثر فعالية	صحيحة	خطأ	هل تتوافر فيك هذه الصفة
١	يتعرف على ما يجري حوله بعقل مفتوح.			
٢	معتدل في سلوكه العام ولا يبالغ.			
٣	يترك العمل ينساب بطريقة طبيعية دون ضغط من جانبه.			
٤	يعلم المرءوسين ما يجب عليهم بالمحاضرات والوعظ المستمر.			
٥	يسعى للحصول على المديح والثناء من الآخرين.			
٦	يهتم بإطراء وتشجيع الناجحين والمتفوقين من المرءوسين.			
٧	يهتم بالمضمون أكثر من الشكل في عمل مرءوسيه.			
٨	يحاول إظهار قدراته وتميزه عن الآخرين.			
٩	يحاول التخلص من تحيزاته الشخصية.			
١٠	يضغط من أجل تحقيق النتائج التي يريد.			
١١	يدرّب ويعلم مرءوسيه من خلال سلوكه الشخصي.			
١٢	يأتيه الثناء والمديح دون أو يطلبها.			

رقم	أوصاف المدير الأكثر فعالية	صحيحة	خطأ	هل تتوافر فيك هذه الصفة
١٣	يعمل على خلق المناخ الذي يتضح فيه للعاملين كل أنماط السلوك الممكنة ليختاروا أفضلها.			
١٤	يحاول أن يحمي مرءوسيه من أنفسهم.			
١٥	يؤمن بأن الصمت مصدر عظيم للقوة.			
١٦	منفتح ويحسن استقبال الأفكار والآراء من الغير.			
١٧	يحاول أن يحقق الأهداف والمصالح الخاصة بالآخرين قبل أهدافه ومصالحه الشخصية.			
١٨	يشبه الماء، يعمل في أي ظروف بلا شكوى، يتعامل مع أي شخص، يعالج أي موضوع.			
١٩	يعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن العائد المادي لشخصه.			
٢٠	يتحدث ببساطة، ويتدخل للمساندة والتوضيح وليس للانتقاد أو التجريح.			
٢١	الوقت عنده أعلى الأشياء.			
٢٢	يميل لرأي الأغلبية، ويتجنب مجادلة أو رفض الآخرين له.			
٢٣	يحاول الوصول إلى الأداء الجيد، ويعطي الفرصة للآخرين أن يظهروا ويتميزوا.			
٢٤	يتميز بالاهتمام بالذات وتغليب الأنا.			
٢٥	يهتم بأن يكون التقدير لما يتحقق من إنجازات منسوبة له شخصياً.			

رقم	أوصاف المدير الأكثر فعالية	صحيحة	خطأ	هل تتوافر فيك هذه الصفة
٢٦	لا يسعى إلى الشهرة والنجومية.			
٢٧	يقود بهدوء ويتعامل برفق مع جميع نوعيات المرءوسين بدون محاولة السيطرة.			
٢٨	لديه القدرة على الإحساس بما يجري دون أن يكون هناك ما يكشف صراحة عن ذلك.			
٢٩	يكشف عما وراء السطور، ويتنبه إلى ما لا يقال.			
٣٠	يشغل وقته دائماً بالعمل والالتحام بالناس، ولا يترك وقتاً بلا عمل.			
٣١	يعتني بنفسه ويحافظ على سلامته الشخصية.			
٣٢	لا يتخذ مواقف مع أو ضد فرد أو جماعة وإنما هو يتخذ مواقف مع الأهداف والأفكار المحققة لها.			
٣٣	يسعى دائماً لتنمية قدراته ومهاراته ولا يتوقف عن التعلم والبحث عن الحقيقة.			
٣٤	يقنع بما قسم له، ولا يطمع في شيء، همه الأساسي إسعاد الآخرين وتمكينهم من إشباع رغباتهم.			
٣٥	يأخذ الأمور ببساطة، لا ينزعج ولا يجزع في مواقف الأزمات.			
٣٦	متزن يقف على أرض صلبة من المبادئ والثقة بالنفس.			

رقم	أوصاف المدير الأكثر فعالية	صحيحة	خطأ	هل تتوافر فيك هذه الصفة
٣٧	يتجنب الضغط بشدة على جماعته لتحقيق النتائج، ولا يميل لاستخدام السلطة الرسمية.			
٣٨	لا يدافع ولا يهاجم، بل يتعامل برفق ويدير بدون عدوانية.			
٣٩	يوجه قدراً متعادلاً من الاهتمام والرعاية لكل مجالات العمل.			
٤٠	يتصرف وكأنه قد تملك مجموعة الأفراد العاملين تحت قيادته، وأنه سيطر على حياتهم.			
٤١	لا يجعل الجماعة ومناقشاتها واهتماماتها تصرفه عن الهدف الذي يسعى إليه.			
٤٢	لديه القدرة على رؤية الأمور بطريقة عكسية ليري الوجهة الآخر لكل موضوع.			
٤٣	يقلب النظر في الأفكار والأشخاص من الداخل للخارج، ومن أعلى إلى أسفل وبالعكس.			
٤٤	يكون دائماً مشغولاً، ليس لديه وقت للتأمل.			
٤٥	يهتم بتصميم النظم ليسير العمل بمرونة أكثر من اهتمامه بالإشراف على التنفيذ.			
٤٦	يؤمن بأنه من الأفضل تعليم الفرد صيد السمك بدلاً من إعطائه سمكه.			

رقم	أوصاف المدير الأكثر فعالية	صحيحة	خطأ	هل تتوافر فيك هذه الصفة
٤٧	يحرص أن يكون قريباً من الأحداث ويتعامل معها بسرعة.			
٤٨	دائماً يعود إلى نفسه لمحاسبتها ومراجعتها.			
٤٩	يعلم أن قبول ما تحقق من إنجاز أهم من الانفعال والبحث عما كان يجب تحقيقه ولم يحدث.			
٥٠	يتمتع بالمرونة والقدرة على التكيف مع الأوضاع والظروف.			
٥١	يسعى إلى التميز والتفوق من خلال تنمية معاونيه ومساعدته.			
٥٢	يعمل على استخدام أحدث التقنيات في مختلف مجالات العمل.			
٥٣	يهتم بإرضاء العملاء وكسب ثقتهم سواء كانوا من داخل أو خارج المنظمة.			
٥٤	يختار الأسواق التي يقدم لها منتجاته سلع أو خدمات بعناية.			
٥٥	يتجاوز مشكلات الحاضر، ويركز على المشكلات المحتملة مستقبلاً.			
٥٦	يحاول ابتكار حلول غير تقليدية لمعالجة المشكلات التي تعترضه.			
٥٧	يضغط على معاونيه للحصول على أقصى إنتاجية.			
٥٨	يركز في علاقاته مع مرءوسيه على تنمية الاتصالات الثقافية بينه وبين كل فرد منهم.			



رقم	أوصاف المدير الأكثر فعالية	صحيحة	خطأ	هل تتوافر فيك هذه الصفة
٥٩	يحترم القواعد والنظم التي تحكم العمل ويشجع مرءوسيه على التقيد بها.			
٦٠	سريع التحول من فكرة إلى أخرى بناء على اقتراحات مساعديه.			
٦١	يستخدم وسائل الرقابة المختلفة للسيطرة على أداء معاونين.			
٦٢	يميل إلى تكوين الكيانات الكبيرة ويسعى إلى زيادة عدد المساعدين.			
٦٣	يفضل الاهتمام بمشاكل العمل داخل المنظمة أولاً قبل النظر في المشكلات العامة والخارجية.			
٦٤	يعتبر التدريب خارج العمل وفي قاعات الدراسة قليل الفائدة، وأن التدريب الحقيقي هو ما يتم أثناء العمل.			
٦٥	يعتبر أن نمو وتطور أداء مرءوسيه وارتفاع قدراتهم نجاح شخصي له.			
٦٦	أول من يحضر إلى موقع العمل في الصباح، وآخر من يغادره في نهاية اليوم.			
٦٧	يشعر بالضيق والضييق أيام أجازة نهاية الأسبوع، ويتنادي الحصول علي أجازات طويلة.			
٦٨	يستمتع لأراء معارضيه، ولكنه يتخذ القرار بناء على تقديره الشخصي للأمور.			
٦٩	يواجه المتغيبات بمحاولة تجاهلها وترك الأمور تصرف نفسها بنفسها.			
٧٠	لا يتراجع عن أي قرار يتخذه مهما كانت الظروف.			

في المقياس السابق خمس وعشرون (٢٥) عبارة خطأ، وخمسة وأربعون (٤٥) صحيحة.

١ - بين العبارات الخطأ وتلك الصحيحة.

٢ - بالنسبة للعبارات الصحيحة إذا توافر منها فيك الأعداد التالية فأنت من أنماط القادة المبين أنواعهم قرين كل شريحة:

من ٤٠ - ٤٥ ← مدير أكثر فاعلية.

من ٣٥ - ٤٠ ← مدير كفاء.

من ٣٠ - ٣٥ ← مدير جيد.

أقل من ٣٠ ← مدير لا يصلح للتعامل في المستقبل.

٣ - بالنسبة للعبارات الخطأ، إذا توافر منها فيك الأعداد التالية، فأنت من أنماط القادة المبين أنواعهم قرين كل شريحة:

من ٢٠ - ٢٥ ← مدير لا يصلح للتعامل في المستقبل.

من ١٥ - ٢٠ ← مدير جيد.

من ١٠ - ١٥ ← مدير كفاء.

أقل من ١٠ ← مدير أكثر فاعلية.



ملحق رقم ٢

مقياس

أدوات المدير الأكثر فاعلية



إليك مجموعة من الأدوات والوسائل التي يستخدمها المديرون عادة، بين تلك التي تراها أكثر تناسباً واتفاقاً مع نمط المدير الأكثر فاعلية، وتلك التي لا تصلح له أبداً.

رقم	الأدوات / الأساليب	درجة الصلاحية للمدير الأكثر فاعلية		
		تصلح جداً	تصلح بدرجة متوسطة	لا تصلح أبداً
١	الموهبة الشخصية.			
٢	الخبرة الذاتية.			
٣	المركزية في اتخاذ القرارات.			
٤	المعرفة الشاملة.			
٥	الحظ المواتي.			
٦	الإعداد والتأهيل.			
٧	التخطيط المستمر.			
٨	الرئاسة وإصدار الأوامر.			
٩	التوجيه العام والإرشاد.			
١٠	المتابعة التفصيلية للتنفيذ.			
١١	التجول باستمرار في مواقع العمل.			
١٢	الاتصال المباشر بالعملاء والموردين.			
١٣	تفويض السلطة للمساعدين.			
١٤	التعمق في دراسة الجوانب الفنية والتفصيلية للأعمال.			
١٥	المتابعة الدقيقة لتطورات العلم والتكنولوجيا.			

رقم	الأدوات / الأساليب	درجة الصلاحية للمدير الأكثر فاعلية		
		تصلح جداً	تصلح بدرجة متوسطة	لا تصلح أبداً
١٦	التخصص الدقيق في مجال معين من مجالات العمل .			
١٧	تكوين وتنمية فرق العمل .			
١٨	التحليل المستمر لظروف المنظمة وأوضاعها الداخلية ومركزها في السوق .			
١٩	استخدام الحوافز السلبية لحفز الأفراد على الالتزام وتجنب الخطأ .			
٢٠	الاتصال بمصادر المعلومات والبحث عن الجديد باستمرار .			
٢١	الاستعانة بالمستشارين والخبراء حتى في مجال تخصصه شخصياً .			
٢٢	الاعتماد على الأرقام والدراسات الكمية كأساس لاتخاذ القرارات .			
٢٣	إحلال الحاسبات الآلية محل العمل اليدوي كلما كان ذلك ممكناً .			
٢٤	إنشاء اللجان وإسناد مهام إدارة الأنشطة ومتابعتها إلى تلك اللجان .			

## المراجع

- Adams J.S., Injustice in social exchange in Berkowitz L. (ed.), **Advances in experimental social psychology**. Vol 2. New York : Academic Press, 1955b.
- Adams, J.S. and Rosenbaum, W.B., The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. **F. Appl. Psychol.**, 1962, 46, 161-164.
- Allport, F.H., The J-curve hypothesis of conforming behavior. **F. Soc. Psychol.**, 1934, 5, 141-183.
- Allport, G., The historical background of modern social psychology. In Lindzey, G. (ed.), **Handbook of Social Psychology**, Cambridge, Mass. Addison-Wesley, 1954, pp. 3-56.
- Argyris, C. **Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness**, Homewood, Illinois, Irwin Dorsey, 1961. Argyris, C. **Personality and Organization** N.Y. Harper, 1957.
- Argyris, C. Understanding Human Behavior in Organizations, in Haire, M. (ed.) **Modern Organization Theory**, Wiley, 1958.
- Atkinson, J.W., Towards experimental analysis of human motivation in terms of motives, expectancies and incentives. In Atkinson, J.W. (ed.), **Motives in Action, and Society**, Princeton, N.J. Van Nostrand, 1958, pp. 288-305
- Atkinson, J.W. and Litwin, G.H., Achievement motive and test anxiety conceived as motive to approach success and motive to avoid failure. **H. Abnorm. Soc. Psychol.**, 1960 60. 52-63.
- Atkinson, J.W., and Raphelson, A.C., Individual difference in motivation and behavior in particular situations. **F. Pers.** 1956. 24, 349-363.
- Atkinson, J.W., and Reitman, W.R., Performances as a function of motive strength and expectancy of goal attainment. **F. Abnorm. Soc. Psychol.**, 1956. 53, 366.
- Bachman, J.C., Motivation in a task situation a function of ability and control over the task. **F. Abnorm. Soc. Psychol.**, 1964. 69, 272-281.
- Baldamus, W., Type of work and motivation. **Brith. F. Social.**, 1951. 2, 44-58.
- Barnard, C.I., **The Functions of the Executive**. Cambridge. Harvard University Press, 1938.
- Bass, B.M., **Leadership, psychology and organizational behavior**. New York : Harper, 1960.
- Bass, B.M., **Organizational psychology**. Boston : Allyn and Bacon, 1965.
- Berkowitz, L., Group standards, cohesiveness and productivity **Hum. Relat.**, 1945, 7, 509-519.



- Bradfield, A.H., and Crockett. W.H. Employee attitudes and employee preformance. *Psychol. Bull.* 1955. 25, 396, 224.
- Brehm, I.W. and Cohen, A.R.Z., *Explorations in cognitive dissonance*. New York : Wiley, 1962.
- Burke, R.L. and Bennis, W.G., Changes in perception of self and others during human relations training. *Hum. Relat.* 1961. 24, 165-182.
- Burleigh, B.G. *Human Relations in Industry* Chicago : Irwin, 1954.
- Burnstein, E., Fear of failure, achievement motivation, and aspiring to prestigious occupations. *F. Abnorm. Soc. Psychol.* 1963. 67, 189-193.
- Cartwright, D. and Zander, A., *Group dynamics*. (2nd ed.) Evanston, Ill. : Row Peterson, 1960.
- Cyert, R. and March, J.G., *A behavioral theory of the firm* Englewood-Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall, 1963.
- Dalton, M., *Men who manage : Fusions of feeling and theory in administration*. New York : Wiley, 1959.
- El Salmi, Aly, *Managerial Motivation : The impact of some organizational and personality factors* : D.B.A. dissertation. Indiana University, 1967.
- Etzioni, A. *Modern Organizations*. N.J. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc. 1964.
- Festinger, L., Motivations leading to social behavior. In Jones, M.R. (ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*. Lincoln : Univ. of Nebraska Press, 1954, pp. 191-218.
- Festinger, L., *A theory of cognitive dissonance*. Evanston. Ill. : Row Peterson, 1957.
- Festinger, L., Schachter, S. and Back, K., *Social pressures in informal groups*. New York : Harper, 1950.
- Fleishman, E.A., and Harris, E.F., Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychol.*, 1962, 15, 43-56.
- Fleishman, E.A., and Harris, E.F., and Burt,., *Leadership and supervision in industry*. Columbus : Ohio ; Bureau of Educational Research, Ohio State University, 1955.
- French, E.G. Some characteristics of achievement motivation F. *Exp Psychol.*, 1955, 50, 232-236.
- French, J.R.P., Jr. and Zander, A. The group dynamics approach in Kornhauser, A. (ed.), *Psychology of Labor. Management Relations*. Champaign, Ill. Industrial Relations Research Association, 1949 71-90.
- French, J.R.P., Jr., A formal theory of social power. *Psych. Rev.* 1956. 36, 181-194.
- Glanzer, M. and Glaser, R., Techniques for the study of group structure and behavior; in *Empirical studies of the effects of structure in small groups. Psychol. Bull.*, 1961. 58, 1-27.

- Haire, M. Industrial social psychology. In Lindzey, B. (ed.) **Handbook of social psychology**. Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1954 pp. 1104-1123.
- Haire, M. **Modern Organization Theory** N.Y. Wiley, 1959.
- Halpin, A.W. and Winer, B.J., A factorial study of the leader behavior descriptions. In stogdill, R.M., and Coons, A.E. (ed.), **Leader behavior**: Bureau of Business Research, Res. Monogr. No. 88. 1957. pp. 39-51.
- Harding, F.D. and Bottenberg, R.A., Effect of personal characteristics on relationship between attitudes and job performance. **F. Appl. Psychol.**, 1961. 45, 428-630.
- Febb, D.O., **The organization of behavior**. New York : Wiley, 1949.
- Heider, F., **The Psychology of interpersonal relations**. New York : Wiley, 1958.
- Homans, G.C., **Social Behavior : Its elementary forms**. New York : Harcourt, Breace and Workd, 1961.
- Hull, C.L. **Principles of behavior**. New York: Appleton-Century 1943.
- Judith R.G., **Organizational Behavior**, 2nd ed., Allyn and Bacon, inc., 1987.
- Katz, D., The motivational basis of organizational behavior. **Behav. Sci.**, 1964, 9. 131-146.
- Katz, D. and Kahn R., **The social Psychology of Organization**. N.Y. Wiley and Sons, 1966.
- Katz, D., Maccoby, N. and Morse Nacy, C., **Productivity, supervision and morale in an office situation**. Ann Arbor : University of Michigan, Institute for Social Research, 1950.
- Kaustler, D.H., A study of the relationship between ego-involvement and., learning. **F. Psychol** 1951. 32, 225-230.
- Lau thaus, F., **Organizational Behavior**, Third ed., International ed., McGraw -Hill, 1987.
- Lawler, E.E., **Motivation in Work Organizations** Monterey. Calif, Wadsworth Publishing Corp . Inc., 1973.
- Leavitt, H.J., Toward organizational psychology, in Gilmer B. Von Haller (ed.), **Walter Van Dkde Bingham**. Pittsburgh, Carnegie Institute of Technology, 1962.
- Leavitt, H.J., Applied organizational chage in industry: Structural, Technical and Human approaches, in W.W. Cooper : H.J. Leavitt and M.W. Shelly II. (eds.) **New Perspectives in Organization Research**, New York, Wiley, 1964.
- Leavitt, H.J. and Bass, B.M., Organizational Psychology, in **Annual Review of Psychology**, Vol. 15, Pale Alto, California Annual Reviews, 1964. 371-308.
- Lewin, K., The conceptual representation and the measurement of psychological forces **Conct. Psychol. Theor.** Durham. N.C. : Duke University Press, 1938, I. No. 4.

- Lewin, K., Group decision and social change. In Newcomb, T.M., and Hartley, E.L. (eds.) *Readings in Social Psychology*. New York : Henry Holt, 1947, pp. 330-334.
- Lewin, K., *Resolving social conflicts*. New York : Harper. 1948.
- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R.K., Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, *F. Soc. Psychol*, 1939, 10, 271-299.
- Likert, R. *New Patterns of Management* N.Y. McGraw-Hill, 1961.
- Likert, R. *The Human Organization : its Management and Value* N.Y. McGraw-Hill, 1967.
- McClelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.A. and Lowell, E.L., *The Achievement Motive*. New York, Appleton-Century-Crofts, 1953.
- McClelland, D.C., *The Achieving Society*. Princeton : Van Nostrand, 1961.
- McClelland, D.C., Business drive and national achievement. *Harvard Business Rev.*, 1951, 40, 99-112.
- McConnell, J., *Understanding Human Behavior* 3rd ed., Holt, Rinehart and Winston, 1980
- McGregor, D., *The Human side of Enterprise*, New York : McGraw-Hill, 1960.
- Maier, N.R.F., *Psychology in industry* (2nd ed.) Boston : Houghton-Mifflin 1955.
- March, J.G. and Simon, H.A., *Organizations*. New York : Wiley, 1958.
- March, J.G. and Simon, H.A., *Organizations*. New York : Wiley, 1958.
- Maslow, A. *Motivation and Personality* N.Y. Harper, 1954.
- Mayo, Z. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. N.Y. Macmillan, 1933.
- Merton, R.K. and Alice, S., Contributions to the Theory of Reference Behavior in Swanson, G.E., Newcomb, T.M., and Hartley, E.L. (ed.), *Readings in Social Psychology*. New York : Holt. 1952. Revised edition, 430-444.
- Miller, N.E., and Dollard, J., *Social Learning and Imitation*. New Haven. Yale University Press, 1941.
- Mitchell, T., *People in Organizations*, McGraw-Hill, International Book Com., 1982.
- Murray, H.A., *Explorations in personality*. New York : Oxford University Press, 1938.
- Newcomb, T.M., *Personality and social change*. New York : Holt Rinehart and Winston, 1943.
- Roethlisberger, F. et al. *Management and the Worker*. Cambridge, Mass. Harvard Univ. Press, 1939.
- Schein. E.H., *Organizational Psychology*. Englewood-Cliff : New Jersey, Prentice-Hall, 1965.

- Schein, E.H., and Bennis, W.G., (eds.), **Personal and Organizational Change Through Group Methods : The laboratory Approach.** New York : Wiley, 1965.
- Scodel, A., Ratoosh, P. and Minas, J.S., Some personality correlates of decision-making under conligions of risk, *Behav. Sci.*, 1959, 4, 19-28.
- Seashore, S.E. and Bowers, D.B., **Changing the structure and functioning of an organization.** Ann Arbor : Survey Research Center, Institute for Social Research University of Michigan, 1954.
- Seeman, M.Q., Comparison of general and specific leader behavior descriptions. In Stogdill, R.M. and Coons, A.E. (eds.), **Leader Behavior: Its description and measurement.** Columbus, Ohio : Ohio State University, Bureau of Business Research Monograph No. 88, 1957, 86-102.
- Sherif, M.; Group influences upon the formation of norms and attitudes. In Newcomb, T.M., and Hartley, E.L. (eds.), **Readings in Social Psychology.** New York : Holt, 1947
- Simon, H.A., **Administrative Behavior.** New York, McMillan, 1947.
- Strauss, G., Some notes on power equalization, in Leavitt, H.J. (ed.), **The social science of organizations,** Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1963.
- Tannebaum, R., Weschler, I.R. and Massarik, F., **Leadership and organization,** New York, McGraw, Hill.
- Thibaut, J.W. and Kelley, H.H., **The social psychology of groups.** New York : Wiley, 1959.
- Thompson, J.D. **Organizations in Action** N.Y. McGraw-Hill, 1967.
- Uhrbrock, R.S., Attitudes of 4,430 employees. *F. Soc. Psychol.*, 1934, 5, 365-377.
- Veroff, J., Atkinson, J.W., Held, Sheila, C., and Gurin, G., The use of thematic apperception to assess motivation in a nationwide interview study. *Psychol. Monogr.* 1960, 74, No. 12 (Whole No. 499).
- Vitales, M.S., **Motivation and morale in industry.** New York: Norton, 1953.
- Vroom, V.H., **Some Personality determinants of the effects of participation.** Englewood-Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1960.
- Vroom, V. H., The self-concept- a balance-theoretical treatment. Unpublished manuscript. University of Pennsylvania, 1961.
- Vroom, V.H., Egoinvolvement, job satisfaction and job performanc, *Personnel Psycho.*, 1962, 15, 159-177.

- Vroom, V.H., **Work and motivation**. New York : Wiley, 1964.
- Vroom, V.H., and Maier, N.R.F., Industrial social psychology. In **Annual Review of Psychology**. Vol. 12. Palo Alto, Calif.; Annual Reviews, 1961, 413-446.
- White, R.W., Motivation reconsidered : the concept of competence. **Psychol., Rev.**, 1959. 66, 297-333.
- Whytwe, W.F., **Money and motivation : An analysis of incentives in industry**. New York : Harper, 1955.
- Whyte, W.E., **Man and Organization : Three Problems in Human Relations** N.Y. Irwin, 1959.
- Woodworth, R.S., **Dynamic Psychology**, New York : Columbia University Press, 1918.

ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني التنظيمي ، منظور كلي مقارنة .  
معهد الإدارة العامة - المملكة العربية السعودية ، الرياض ، ١٩٩٣ .

---

رقم الإيداع ٩٧/١١٤٧٥

I. S. B. N 977-215-245-2

---

